

RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE  
*HONNEUR - FRATERNITÉ - JUSTICE*



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES



SCHÉMA DIRECTEUR DES RÉFORMES  
DES FINANCES PUBLIQUES  
**2025-2030**





# TABLE DE MATIÈRES

<u>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</u> .....	7
<u>INTRODUCTION</u> .....	9
<b>1</b> <u>Contexte</u> .....	<b>10</b>
1.1 <u>Contexte économique</u> .....	10
1.2 <u>Cadre juridique</u> .....	10
1.3 <u>Alignement avec les standards internationaux</u> .....	11
<b>2</b> <u>Mise en œuvre du schéma directeur des réformes de 2021</u> .....	<b>13</b>
<b>3</b> <u>Défis et Contraintes</u> .....	<b>14</b>
<b>4</b> <u>Synthèse des principales observations issues des dernières Évaluations des finances publiques</u> .....	<b>15</b>
4.1 <u>Évaluation PEFA 2020- 2022</u> .....	15
4.2 <u>Synthèse de l'évaluation PIMA</u> .....	17
4.3 <u>Synthèse évaluation de la performance en matière de gestion de la dette DeMPA</u> .....	18
4.4 <u>Rapport d'évaluation de la performance de l'administration fiscale mauritanienne (TADAT, 2022)</u> ..	19
4.5 <u>Synthèse du diagnostic des principaux systèmes d'information et modernisation des finances publiques</u> .....	20
<b>5</b> <u>Présentation des réformes des finances publiques</u> .....	<b>28</b>
5.1 <u>Passage des axes de réformes du schéma directeur 2020-2025 à ceux du Schéma directeur 2025-2030</u> 29	
5.2 <u>Axe A. Cadre macroéconomique et budgétaire</u> .....	29
5.2.1 <u>Sous-axe A.1 Prévision macroéconomique</u> .....	30
5.2.2 <u>Sous-axe A.2 : Cadrage budgétaire</u> .....	33
5.2.3 <u>Sous-axe A.3 : Documents de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT)</u> .....	36
5.2.4 <u>Sous-axe A.4 : Programmation des investissements publics</u> .....	39
5.2.5 <u>Sous-axe A.5 : Budgétisation par programme</u> .....	43
5.2.6 <u>Sous-axe A.6 : Déploiement de la budgétisation par programme</u> .....	45
5.3 <u>Axe B Rénovation du cadre de la comptabilité publique et de la gestion de la trésorerie de l'État</u> ....	52
5.3.1 <u>Sous-axe B.1 : Déploiement de la comptabilité générale</u> .....	52
5.3.2 <u>Sous-axe B.2 : Renforcement de la qualité comptable au niveau des collectivités territoriales</u> .....	59
5.3.3 <u>Sous-axe B.4 : Amélioration de la gestion de la trésorerie</u> .....	61
5.3.4 <u>Sous-axe B.5 : Système d'information pour la gestion comptable</u> .....	63
5.4 <u>Axe C : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'État</u> .....	66
5.4.1 <u>Sous-axe C.1 : Optimisation des politiques fiscales</u> .....	66
5.4.2 <u>Sous-axe C.2 : Renforcement et optimisation de la mobilisation des recettes fiscales</u> .....	72
5.4.3 <u>Sous-axe C.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières</u> .....	74
5.4.4 <u>Sous-axe C.4 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales</u> .....	75
5.5 <u>Axe D - Maîtrise de la viabilité de la dette publique</u> .....	79
5.5.1 <u>Sous-axe D.1 : Gouvernance et transparence de la gestion de la dette</u> .....	80
5.5.2 <u>Sous-axe D.2 : Maîtrise et gestion des risques opérationnels</u> .....	81
5.6 <u>Axe E : renforcement de la gouvernance des établissements et SOCIÉTÉS PUBLICS</u> .....	85
5.6.1 <u>Sous-axe E.1 : Rénovation du cadre juridique et réglementaire</u> .....	86
5.6.2 <u>Sous-axe E.2 : Modernisation de la gestion et du pilotage des entreprises publiques</u> .....	87
5.6.3 <u>Sous-axe E.3 : Rénovation du cadre institutionnel de la profession comptable</u> .....	89
5.6.4 <u>Sous-axe E.5 : Rénovation du cadre normatif de la comptabilité</u> .....	90
5.6.5 <u>Sous-axe E.6 : Communication en interne et en externe</u> .....	92

5.7	<u>Axe F : Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit</u> .....	94
5.7.1	<u>Sous-Axe F.1 : Renforcement et harmonisation de la fonction d'audit interne</u> .....	94
5.7.2	<u>Sous-Axe F.2 : Structuration de la démarche de contrôle interne</u> .....	96
5.7.3	<u>Sous-axe F.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'IGF et des IGI</u> .....	98
5.7.4	<u>Sous Axe F.4 : Renforcement du contrôle de l'IGE</u> .....	100
5.7.5	<u>Sous-axe F.5 : Coordination des activités de contrôle</u> .....	102
5.7.6	<u>Sous-axe F6 : Plan stratégique de la cour des comptes</u> .....	105
5.7.7	<u>Sous-axe F.7 : Audit et régulation des marchés publics</u> .....	109
5.8	<u>Axe G - Modernisation de l'administration</u> .....	112
5.8.1	<u>Sous-axe G.1 : Modernisation des procédures et des échanges</u> .....	112
5.8.2	<u>Sous-axe G.2 : Modernisation des processus de passation des marchés publics (e-procurement)</u> 114	
5.8.3	<u>Sous-axe G.3 : Adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes</u> .....	117
5.8.4	<u>Sous-axe G.4 : Gestion des systèmes d'information des finances publiques (GFP)</u> .....	119
5.9	<u>Axe H : Mise en œuvre sectorielle des réformes</u> .....	123
5.9.1	<u>Sous-axe H.1 : Secteur de la santé</u> .....	123
5.9.2	<u>Sous-axe H.2 : Systèmes de gestion et de contrôle</u> .....	126
5.9.3	<u>Sous-axe H.3 : Secteur de l'éducation nationale et de la réforme du système éducatif</u> .....	127
5.9.4	<u>Sous-axe H.4 : Secteur de l'action sociale, de l'enfance et de la famille</u> .....	131
5.10	<u>Axe I : Coordination suivi et accompagnement des réformes</u> :.....	136
5.10.1	<u>Sous-axe I.1 : Coordination de la mise en œuvre des réformes</u> .....	136
5.11	<u>AXE J : Renforcement des capacités et accompagnement des réformes</u> .....	137
5.11.1	<u>Sous-axe J.1 : Renforcement des capacités</u> .....	137
5.11.2	<u>Sous-axe J.2 : Échanges d'expériences et assistance technique</u> .....	139
5.11.3	<u>Sous-axe J.3 : Gestion du changement</u> .....	140

- [Tableau 1 : Tâches réalisées](#)
- [Tableau 2 : Passage entre les anciens axes et les nouveaux](#)
- [Tableau 3 : Plan d'action pour l'amélioration des prévisions macroéconomiques](#)
- [Tableau 4 : Plan d'action pour le cadrage budgétaire](#)
- [Tableau 5 : Plan d'action DPBMT](#)
- [Tableau 6 : Plan d'action pour la sélection et la programmation des investissements publics](#)
- [Tableau 7 : Plan d'action budgétisation par programme](#)
- [Tableau 8 : Plan d'action pour le déploiement de la budgétisation par programme](#)
- [Tableau 9 : Mise en place de la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations](#)
- [Tableau 10 : Renforcement de la qualité comptable au niveau des collectivités territoriales](#)
- [Tableau 11 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion de la trésorerie](#)
- [Tableau 12 : Système d'information pour la gestion comptable](#)
- [Tableau 13 : Plan d'action pour les politiques fiscales](#)
- [Tableau 14 : Plan d'action pour le renforcement et l'optimisation des recettes fiscales](#)
- [Tableau 15 : Plan d'action pour le renforcement de la mobilisation des recettes douanières](#)
- [Tableau 16 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales](#)
- [Tableau 17 : Plan d'action pour la réforme de la gestion de la dette publique](#)
- [Tableau 18 : Plan d'action pour la rénovation du cadre juridique et réglementaire](#)
- [Tableau 19 : Renforcement de la gouvernance des entreprises publiques](#)
- [Tableau 20 : Plan d'action pour la rénovation du cadre institutionnel de la profession comptable](#)
- [Tableau 21 : Plan d'action pour la rénovation du cadre normatif de la comptabilité](#)
- [Tableau 22 : Plan d'action communication en interne et en externe](#)
- [Tableau 23 : Plan d'action pour le renforcement et l'harmonisation de la fonction d'audit interne](#)
- [Tableau 24 : Plan d'action pour la structuration de la démarche de contrôle interne](#)
- [Tableau 25 : Plan d'action pour la professionnalisation de l'IGF et des IGI](#)
- [Tableau 26 : Plan d'action pour le renforcement du contrôle externe](#)
- [Tableau 27 : Plan d'action pour la coordination des activités de contrôle](#)
- [Tableau 28 : Plan d'action pour la Cour des comptes](#)
- [Tableau 29 : Plan d'action d'audit des marchés publics](#)
- [Tableau 30 : Plan d'action pour la modernisation des procédures et des échanges](#)
- [Tableau 31 : Feuille de route e-procurement](#)
- [Tableau 32 : Place d'action adaptation de l'organisation administrative](#)
- [Tableau 33 : Indicateurs de performance du secteur de la santé](#)
- [Tableau 34 : Actions de réforme dans le secteur de la santé](#)
- [Tableau 35 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion budgétaire et financière dans le secteur de la santé](#)
- [Tableau 36 : Indicateurs de performance du secteur de l'éducation](#)
- [Tableau 37 : Actions de réforme dans le secteur de l'éducation](#)
- [Tableau 38 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion budgétaire et financière dans le secteur éducatif](#)
- [Tableau 39 : Indicateurs de performance du secteur de l'action sociale](#)
- [Tableau 40 : Actions de réforme dans le secteur de l'action sociale](#)
- [Tableau 41 : Indicateurs de performance du secteur de l'action sociale \[Mauritanie-feuille-de-route-pour-la-transition-vers-le-BP, p.48\]](#)
- [Tableau 42 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion budgétaire et financière dans le secteur de l'action sociale, de l'enfance et de la famille](#)
- [Tableau 43 : Domaines et composantes du renforcement des capacités](#)
- [Tableau 44 : Cadre d'engagement des parties prenantes](#)

# ABRÉVIATIONS

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>ARKAM</b>	Système d'information comptable de l'administration mauritanienne
<b>ARMP</b>	Autorité de Régulation des Marchés Publics
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BCM</b>	Banque Centrale de Mauritanie
<b>BEITELAML</b>	Ancien système comptable du Trésor
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>CAC</b>	Commissaire aux comptes
<b>CDMT</b>	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
<b>CNC</b>	Conseil National de la Comptabilité
<b>DDE</b>	Direction de la Dette Extérieure
<b>DGB</b>	Direction Générale du Budget
<b>DGI</b>	Direction Générale des Impôts
<b>DGTCP</b>	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
<b>DPBMT</b>	Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme
<b>IGE</b>	Inspection Générale d'État
<b>IGF</b>	Inspection Générale des Finances
<b>IGI</b>	Inspection Générale Interne
<b>INTOSAI</b>	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
<b>IPSAS</b>	Normes Comptables Internationales pour le Secteur Public
<b>ITIE</b>	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
<b>JIBAYA</b>	Système d'information fiscal de la DGI
<b>LEGOUDE</b>	Logiciel de gestion du patrimoine de l'État
<b>LOLF</b>	Loi Organique relative aux Lois de Finances
<b>MASEF</b>	Ministère de l'Action sociale, de l'Enfance et de la Famille
<b>MEF</b>	Ministère de l'Économie et des Finances
<b>MEN</b>	Ministère de l'Éducation nationale
<b>MOUMTELEKATI</b>	Système de gestion des immobilisations de l'État
<b>ONEC</b>	Ordre National des Experts-Comptables
<b>P2FP</b>	Projet d'Appui et de Formation en Finances Publiques
<b>PAP-RAP</b>	Plan d'amélioration de la performance – Rapport d'activité et de performance
<b>PCE</b>	Plan comptable de l'État
<b>PEFA</b>	Dépenses publiques et responsabilité financière
<b>PGF</b>	Plan Global de Formation
<b>PIMA</b>	Évaluation de la gestion des investissements publics
<b>PNDS</b>	Plan National de Développement Sanitaire
<b>RACHAD</b>	Système de gestion de la dépense publique
<b>RATEB</b>	Système de gestion des traitements et salaires
<b>RGGBCP</b>	Règlement Général sur la Gestion Budgétaire et la Comptabilité Publique
<b>SCAPP</b>	Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
<b>SD-RFP</b>	Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques
<b>SI</b>	Système d'information
<b>SIGeL</b>	Système d'Information de Gestion des Collectivités Locales
<b>SIGFP</b>	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
<b>SYDONIA</b>	Système Douanier Automatisé
<b>SYGADE</b>	Système de Gestion et d'Analyse de la Dette (logiciel utilisé par les bureaux de dette)
<b>TADAT</b>	Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale
<b>TAHDIR</b>	Système d'édition des lois de finances
<b>TDR</b>	Termes de référence
<b>TEHLIL</b>	Application de gestion du patrimoine public
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SD-RFP) 2025-2030 représente le document de référence pour la réforme de la gestion budgétaire en Mauritanie. Il vise à finaliser l'opérationnalisation de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), qui constitue la pierre angulaire du nouveau dispositif de gouvernance budgétaire. Ce schéma prolonge les efforts entrepris sur la période 2021-2025 tout en introduisant une approche plus intégrée, sectorielle et axée sur la performance.

Ce document stratégique s'inscrit dans la vision du programme du Président de la République « Mon Ambition Pour la Patrie », la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP), la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement, ainsi que les engagements internationaux du pays, notamment en matière de transparence, de climat et d'égalité des genres. Il prend appui sur une analyse des évaluations et diagnostics récents des finances publiques (PEFA, PIMA, TADAT, DeMPA), ainsi que sur les leçons tirées de la mise en œuvre du précédent SD-RFP.

L'objectif global du SD-RFP 2025-2030 est de mettre en place un système de gestion des finances publiques performant, transparent, équitable, aligné sur les standards internationaux, et capable de soutenir les politiques publiques de développement. Il poursuit neuf objectifs spécifiques : (i) renforcer la gouvernance et l'efficacité budgétaire ; (ii) améliorer la mobilisation des ressources fiscales et non fiscales ; (iii) maîtriser la viabilité de la dette publique ; (iv) renforcer la gouvernance des entreprises publiques ; (v) professionnaliser les fonctions de contrôle et d'audit ; (vi) digitaliser les systèmes de gestion ; (vii) moderniser l'administration des finances ; (viii) intégrer les réformes aux secteurs prioritaires ; (ix) améliorer la coordination institutionnelle et renforcer les capacités.

L'architecture du SD-RFP repose sur dix axes stratégiques cohérents avec les exigences de la LOLF :

- Axe A : Cadre macroéconomique et budgétaire (prévisions, DPBMT, programmation pluriannuelle) ;
- Axe B : Comptabilité publique et gestion de la trésorerie ;
- Axe C : Mobilisation des ressources fiscales et non fiscales (modernisation des régies fiscales et douanières, réforme de la politique fiscale) ;
- Axe D : Maîtrise de la dette publique (transparence, risques, planification, outil SYGADE) ;
- Axe E : Gouvernance des établissements et sociétés publics (réforme juridique, comptable, pilotage stratégique) ;
- Axe F : Audit et contrôle (IGF, IGE, Cour des comptes, coordination) ;
- Axe G : Digitalisation et interopérabilité des systèmes (JIBAYA, RACHAD, ARKAM, etc.) ;
- Axe H : Modernisation de l'administration financière (déconcentration, procédures, passation électronique des marchés) ;
- Axe I : Mise en œuvre sectorielle (santé, éducation, action sociale) ;
- Axe J : Coordination, suivi, renforcement des capacités et gestion du changement.

Le SD-RFP accorde une attention particulière à la transition vers le budget-programme, dont la mise en œuvre intégrale est prévue en 2026. Des expérimentations sont en cours dans les secteurs sociaux prioritaires, et un accompagnement ciblé est prévu pour l'extension à l'ensemble des ministères. La programmation pluriannuelle, l'approche axée sur les résultats et l'analyse de performance budgétaire deviennent des piliers essentiels.

En matière de mise en œuvre, le schéma prévoit un dispositif institutionnel renforcé, avec des mécanismes de pilotage et de coordination interinstitutionnelle, une plateforme numérique de suivi des réformes, et un système rigoureux d'évaluation basé sur des indicateurs de performance. Les partenaires techniques et financiers (Banque mondiale, Union européenne, AFD, FMI, BAD) sont étroitement associés à travers des projets intégrés d'appui technique, de financement et de formation.

Les défis structurels identifiés incluent la faible capacité technique dans les ministères sectoriels, la rotation du personnel, la faible interopérabilité des systèmes, les résistances au changement, et l'insuffisance des ressources financières. Le SD-RFP y répond par la mise en place de leviers spécifiques : montée en compétence des acteurs, déploiement de systèmes intégrés, développement d'un écosystème numérique sécurisé, et mise en place d'un cadre d'incitations à la performance.

## INTRODUCTION

---

Le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SD-RFP 2025-2030) s'inscrit dans la vision stratégique du programme du Président de la République « Mon Ambition Pour la Patrie » (MAPP) réitérée dans la Déclaration de Politique Générale du Premier Ministre devant l'Assemblée Nationale. Il relève du premier levier de ce programme consacré à l'édification d'un État de droit solide et à l'instauration d'une gouvernance renouvelée (« **État de droit solide et une gouvernance renouvelée** »). Dans cette perspective, le SD-RFP repose sur la Loi organique n°2018 039 et vise l'instauration d'une bonne gestion financière des actifs de l'État, l'amélioration de la politique de mobilisation des ressources et l'adoption d'une politique prudente de gestion de la dette dans le but de garantir sa soutenabilité et la stabilité macro-économique du pays.

Cadre stratégique de référence des réformes des finances publiques, le SD-RFP incarne la vision ambitieuse de modernisation de l'État, alignée sur les attentes légitimes des citoyens et les impératifs de performance et de transparence. Il ambitionne de transformer la gestion des finances publiques en s'appuyant sur des principes de gouvernance renforcée, de redevabilité et de proximité avec les usagers. Ces réformes, ambitieuses et structurantes, visent notamment à instaurer une budgétisation axée sur la performance, à enrichir la documentation budgétaire présentée au Parlement et au public, et à mettre en œuvre une comptabilité en partie double en droits et obligations constatées, offrant une image actualisée et plus sincère du patrimoine de l'État.

Le SD-RFP 2025-2030 définit les axes prioritaires des réformes à mettre en œuvre et vise, au-delà de la mise en application effective des dispositions de la LOLF, à répondre aux insuffisances mises en évidence par les différents diagnostics et évaluations récentes des finances publiques.

Les délais impartis pour l'application de la LOLF sont fixés à l'horizon 2026, année pour laquelle la Loi de finances devra être entièrement conformée aux dispositions de cette loi organique, tant sur le plan de sa présentation que sur celui de son exécution.

A ce jour, des avancées significatives ont été accomplies, notamment sur le plan conceptuel, avec la formation de plusieurs acteurs, notamment au niveau des ministères sectoriels. Cependant, les rapports relatifs à la mise en œuvre du Schéma directeur 2021-2025 révèlent des marges de progression importantes, nécessitant une accélération substantielle du déploiement des réformes.

Dans cette perspective, le présent Schéma directeur privilégie une approche axée sur le déploiement effectif de la LOLF en intégrant au niveau de chaque axe un sous-axe spécifique dédié, le cas échéant, au déploiement des réformes découlant de cette loi organique.

Dans ce cadre, l'année 2025 marquera une étape déterminante l'opérationnalisation des mécanismes clés de la LOLF, notamment en ce qui concerne la préparation de la documentation budgétaire, la présentation du budget de l'État, et la mise en place des outils de gestion et de pilotage requis. Cette phase sera décisive pour le déploiement des réformes dans les délais impartis.

C'est dans cette perspective, que l'actualisation du Schéma directeur a été lancée un an avant l'achèvement du cycle 2021-2025. Cette démarche vise à éviter toute interruption et à garantir la continuité des réformes en cours tout en adaptant, le cas échéant, leur déploiement aux impératifs de la transition vers la LOLF dès 2026.

## 1 CONTEXTE

### CONTEXTE ÉCONOMIQUE<sup>1</sup>:

La croissance réelle du PIB national est attendue à 5,4 % en 2024, après une hausse significative de 6,5 % enregistrée en 2023. Hors secteur extractif, la croissance devrait atteindre 5,8 % en 2024, portée principalement par le dynamisme du secteur tertiaire, notamment grâce à la reprise des activités commerciales, des pêches et des industries manufacturières. Par ailleurs, les secteurs des BTP, des transports, des télécommunications et d'autres services affichent également une tendance favorable, renforçant ainsi cette dynamique.

Le PIB nominal devrait s'établir à 415,5 milliards MRU en 2024, enregistrant une augmentation de 6,9 % par rapport à l'année précédente. Quant au PIB hors industries extractives, il progresserait de 6,6 %, atteignant 336 milliards MRU en 2024, contre 315,2 milliards MRU en 2023.

Cependant, ces prévisions restent fragiles en raison des risques associés à un environnement international marqué par des crises géoéconomiques qui pourraient avoir des répercussions négatives sur la croissance économique. La baisse potentielle des exportations, la diminution des recettes extractives, la montée des prix à l'importation et la réduction des réserves constituent des facteurs de vulnérabilité de l'économie nationale. Par ailleurs, la recrudescence des catastrophes climatiques, notamment les inondations répétées, pourrait entraîner des chocs inflationnistes et compromettre les perspectives de croissance.

La baisse des cours internationaux des produits de base a favorisé une détente des tensions inflationnistes au niveau national. Ainsi, l'inflation en glissement annuel s'est repliée à 3 % à fin juillet 2024, contre 4 % un an plus tôt. En moyenne annuelle, le taux d'inflation s'est établi à 2,5 % en juillet 2024, marquant une baisse significative par rapport aux 8,9 % enregistrés en juillet 2023.

### CADRE JURIDIQUE

Le cadre légal et réglementaire encadrant la gestion des finances publiques en Mauritanie repose sur une base solide de textes législatifs et réglementaires qui structurent la modernisation du système financier public. Ces textes définissent les principes fondamentaux, les mécanismes d'application et les outils opérationnels nécessaires pour garantir une gestion efficace, transparente et responsable des ressources publiques.

La **Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)**, adoptée en 2018 (Loi n°2018-039), constitue la pierre angulaire de ce dispositif. Elle introduit des innovations majeures, parmi lesquelles la budgétisation par programmes, visant à promouvoir une gestion axée sur les résultats, la mise en place d'une comptabilité en droits et obligations constatés, le renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe, une gestion prudente de la dette publique qui en garantit la soutenabilité, et l'instauration des principes de responsabilisation et de redevabilité. La LOLF vise à établir un cadre juridique moderne pour aligner la gestion budgétaire du pays sur les standards internationaux, en particulier ceux définis par le cadre PEFA. Dès lors, la LOLF constitue désormais le texte de référence régissant le rôle financier de l'État et impose un cadre structuré pour la formalisation de règles de préparation, de présentation, de discussion et d'exécution du budget. Des textes complémentaires viennent encadrer la comptabilité générale et la gestion budgétaire et comptable publique.

Le cadre fiscal repose sur une structure juridique solide, établie par la Loi 2017-35 du 21 décembre 2017 relative au Code des douanes et la Loi n°2019-018 du 29 avril 2019 portant Code général des impôts. Ces codes incluent des textes d'application, des conventions fiscales en vigueur, le Code des

<sup>1</sup>Lettre circulaire Loi de finances 2025

investissements, ainsi que les régimes fiscaux applicables aux secteurs minier et pétrolier. En outre, d'autres lois à incidence fiscale, notamment la Loi n°2024-002 du 30 janvier 2024 relative aux startups technologiques et innovantes, ainsi que les dispositions fiscales de la Loi n°2024-037 du 8 octobre 2024 relative au Code de l'hydrogène vert. Des textes réglementaires encadrent les procédures fiscales et douanières, en définissant les règles applicables au paiement, au recouvrement, au contrôle et au contentieux liés aux impôts, droits, taxes ou redevances.

### ALIGNEMENT AVEC LES STANDARDS INTERNATIONAUX

L'alignement du système de GFP mauritanien avec les standards internationaux constitue un axe stratégique essentiel pour moderniser les pratiques financières, renforcer la transparence et garantir une gestion efficace des ressources publiques. Cet alignement est particulièrement important dans le contexte de l'exploitation future des ressources gazières, qui exige des cadres réglementaires robustes pour assurer une gestion durable et responsable de ces ressources.

1. **Conformité au Cadre PEFA** : Le cadre PEFA fournit une évaluation globale de la GFP en Mauritanie, identifiant des progrès significatifs mais également des défis persistants.
2. **Adoption des Normes comptables internationales** : La transition vers les normes IPSAS (Normes comptables internationales du secteur public) et IFRS (Normes internationales d'information financière) marque une avancée majeure dans la modernisation de la GFP.
3. **Gestion des ressources naturelles** : La gestion des revenus gaziers futurs nécessite un cadre robuste pour garantir une exploitation durable et transparente. Ce cadre devra inclure l'élaboration d'une législation spécifique sur les fonds d'hydrocarbures, la mise en place de règles macroéconomiques pour la gestion des recettes gazières, et le développement d'un cadre pluriannuel pour la planification et l'exécution des investissements publics. Ces mesures visent à maximiser l'impact économique tout en préservant la stabilité macroéconomique<sup>2</sup>. Par ailleurs, il est proposé d'étendre ces initiatives de transparence aux secteurs liés au climat et aux ressources naturelles en publiant régulièrement des rapports sur les émissions de gaz à effet de serre (GES), les dépenses climatiques publiques et l'impact environnemental des industries extractives.
4. **Transparence et redevabilité** : La Mauritanie affiche un engagement résolu en matière de transparence financière, étant le premier pays à adopter l'initiative FiTI (Initiative pour la transparence des pêches) en 2018. Les rapports ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives) sont publiés régulièrement avec un taux de conformité supérieur à 70%, et le pays a obtenu un score de 81 points dans l'évaluation ITIE 2024. Ces efforts reflètent une performance modérée mais encourageante, consolidant ainsi la crédibilité financière du pays<sup>3</sup>.

La transparence et la redevabilité sont renforcées par les actions ci-après :

- Engagement gouvernemental : Déclaration de politique générale mettant l'accent sur la lutte contre la corruption, notamment via la restitution des fonds détournés, la protection des lanceurs d'alerte et l'amélioration de l'accès à l'information.
- Adoption d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption 2023-2030, pilotée par un comité présidé par le Premier ministre, et dont le secrétariat est assuré par l'IGE.
- Opérationnalisation du Comité national de pilotage de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.
- Amendements au projet de loi anti-corruption et mise en place d'un organe national suprême de lutte contre la corruption, comprenant des mécanismes de prévention, de détection et d'application de la loi sur la corruption.
- Élaboration d'un mécanisme de déclaration, de contrôle et de suivi des biens et introduction de la numérisation des outils de travail.
- Renforcement de la qualité du travail des inspections départementales, avec l'élaboration d'un Guide de l'inspecteur élaboré sous la supervision de l'IGE, soutenu par un financement de la Banque mondiale.

<sup>2</sup> [IMF\_Governance\_Diagnostic, p.117].

<sup>3</sup> PEFA-MAURITANIE- 2024, p.65

- Amendement du décret de l'IGE pour inclure la possibilité d'auto-saisine et la publication d'un rapport annuel.
- Publication d'un rapport semestriel sur l'état d'avancement du plan d'action Gouvernance issu des recommandations du rapport évaluation diagnostique de la gouvernance, réalisé à la demande du gouvernement mauritanien par le FMI du 06/12/2021 au 03/06/2022.
- Mise en place de la Plateforme « Ain », dédiée au traitement des plaintes des citoyens.

5. **Intégration aux protocoles environnementaux internationaux** : La Mauritanie est signataire de plusieurs accords climatiques internationaux, dont l'Accord de Paris (2015) qui engage le pays à réduire ses émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) tout en renforçant sa résilience climatique. Pour aligner son système GFP avec ces engagements le pays a décidé d'adopter plusieurs mesures :

- a. **Planification budgétaire verte** : Introduire un budget climatique annuel qui identifie clairement les dépenses publiques qui seront investies dans des mesures d'atténuation ou d'adaptation au changement climatique.
- b. **Évaluation environnementale** : Exiger que tous les projets financés par le budget public soient soumis à une évaluation environnementale stratégique, conformément aux engagements pris dans le cadre du Protocole de Nagoya ou d'autres accords multilatéraux.
- c. **Mobilisation internationale** : Renforcer la capacité du pays à accéder aux financements climatiques internationaux tels que le Fonds Vert pour le Climat (GCF) ou le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM).

6. **Alignement des réformes GFP avec les standards internationaux relatifs au genre** :

L'intégration d'une approche sensible au genre dans la gestion des finances publiques (GFP) en Mauritanie est essentielle pour garantir une gestion inclusive et équitable des ressources publiques. Cet alignement avec les standards internationaux, tels que les Objectifs de développement durable (ODD) et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), vise à réduire les inégalités et à promouvoir l'égalité des sexes dans toutes les politiques publiques.

## 2 MISE EN ŒUVRE DU SCHEMA DIRECTEUR DES REFORMES DE 2021<sup>4</sup>

L'évaluation de la mise en œuvre de ce schéma directeur, réalisée au début du mois de décembre, permet de dresser le bilan de sa mise en œuvre. Ce bilan peut être considéré comme reflétant la situation au 31 décembre, car peu d'évolutions sont généralement enregistrées durant la dernière moitié de décembre de l'année.

Le bilan est basé sur les déclarations faites par les structures en charge de la mise en œuvre des actions programmées dans le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques. Ainsi, le niveau de réalisation est déterminé par ces entités qui fondent leur estimation sur les appréciations propres à chaque structure.

En outre, les pourcentages de réalisation présentés ci-dessous sont évalués par rapport à la cible de réalisation totale des composantes du plan d'actions sur les cinq (5) années. Ils ne représentent pas le niveau de réalisation déterminé par rapport aux cibles annuelles.

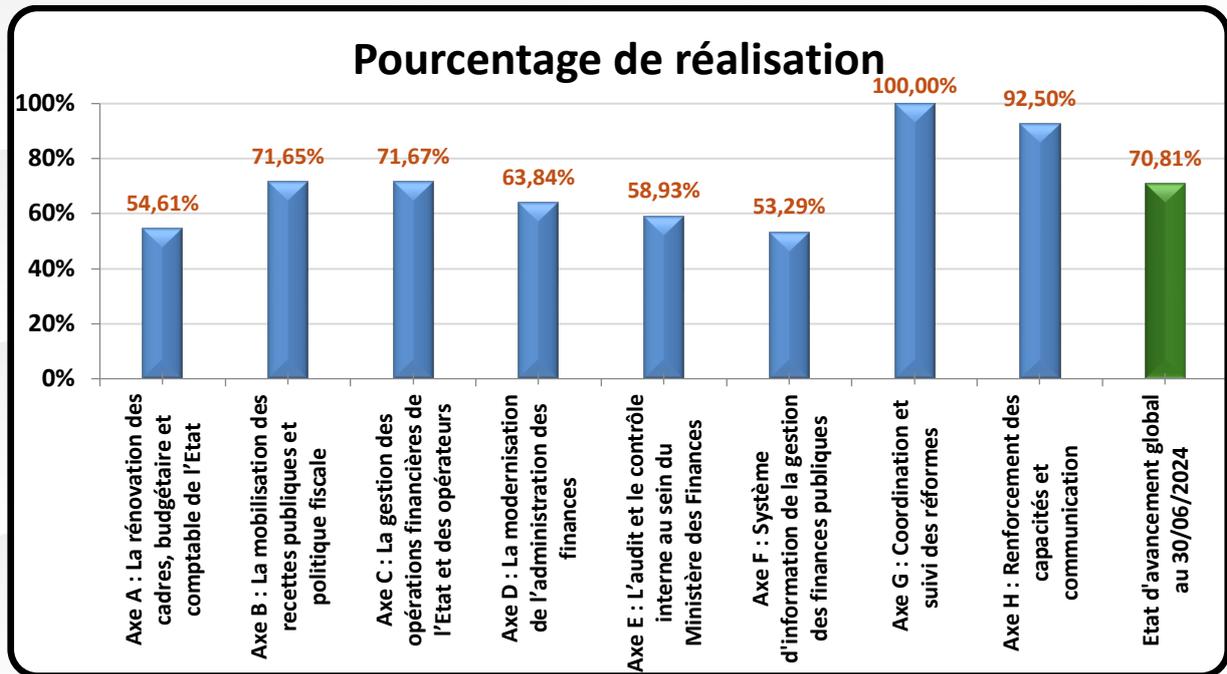
Ce bilan constitue une synthèse des éléments d'informations fournies par les directions et structures du ministère des Finances, à travers la plateforme de suivi des réformes mise à leur disposition par la Direction de la Prévision, des Réformes et des Études (DPRE).

En règle générale, et en supposant que toutes les tâches ont la même importance et le même poids, environ 32% des tâches prévues ont été réalisées, soit 111. Par ailleurs, 48% des tâches étaient en cours

<sup>4</sup> Rapport DPRE sur la mise en œuvre du SDRFP

au 30 juin 2024, soit 168, tandis que le reste (20%) des tâches n'ont pas initiées ou réalisées, soit 68 tâches, dont **33 sont prévues pour 2025**.

Figure 1: pourcentage de réalisation du SD 2021



**Le niveau global de réalisation du plan d'actions de réforme prévu par le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques 2021-2025 est de 70,81% au 31 décembre 2024.**

Tableau 1 : Tâches réalisées

Tâches	Nombre	Pourcentage
Réalisées	131	38 %
En cours de réalisation	150	43 %
Non réalisées	66	19 %
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>100%</b>

Il y a lieu de noter que sur les 66 tâches non réalisées, 35 sont prévues pour 2025.

### 3 DÉFIS ET CONTRAINTES

Les capacités techniques limitées dans les ministères sectoriels représentent un défi majeur, affectant la préparation et la gestion des projets, notamment dans l'évaluation et la planification stratégique<sup>5</sup>. La rotation fréquente du personnel entrave la continuité des réformes, affaiblissant la mémoire institutionnelle et compromettant leur pérennité [Schema-Directeur-de-la-Reforme-2021-2025, p.76]. Par ailleurs, la coordination intersectorielle reste problématique, avec plus de 150 plateformes publiques numériques non intégrées et l'absence d'un système national d'échange de données [Note-de-politique-sectorielle-Gouvernance-Mauritanie-Novembre-2024, p.15]. Enfin, une résistance au changement persiste, ce qui entrave l'adoption de nouvelles procédures et méthodes de travail [Mauritanie-feuille-de-route-pour-la-transition-vers-le-BP, p.8].

L'infrastructure technologique insuffisante limite l'interopérabilité entre les systèmes clés comme RACHAD et EL ISTITHMAR, ce qui affecte le suivi en temps réel des projets

<sup>5</sup> [AM\_-Mission-Preparation-Mauritanie-GR-PSE\_-Aout-2024\_CMU-edits, p.14]

**d'investissement public**<sup>6</sup>. La qualité des données reste un défi persistant : bien que la Mauritanie dépasse la moyenne africaine sur l'indice de performance statistique (62,49 contre 60,38), elle accuse un retard par rapport aux pays à revenu intermédiaire inférieur (63,51)<sup>7</sup>. Par ailleurs, les ressources financières limitées impactent le développement des capacités techniques, la modernisation des systèmes d'information et le renforcement des mécanismes de contrôle et d'audit<sup>8</sup>.

**Enfin, la transition vers la budgétisation par programmes** nécessite un équilibre délicat entre l'autonomie accordée aux gestionnaires de programmes et le maintien des contrôles nécessaires, dans un contexte où les systèmes de suivi-évaluation doivent encore être renforcés<sup>9</sup>.

#### 4 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES OBSERVATIONS ISSUES DES DERNIÈRES ÉVALUATIONS DES FINANCES PUBLIQUES

En 2024, une évaluation de la performance du système de gestion des finances publiques a été réalisée conformément à la méthodologie PEFA (Dépenses publiques et responsabilité financière). En revanche, l'évaluation PIMA (Évaluation de la gestion des investissements publics), effectuée en 2020, n'a pas été renouvelée et demeure la plus récente en la matière.

##### ÉVALUATION PEFA 2020-2022<sup>10</sup>

Globalement, la performance du système de GFP de la Mauritanie a stagné entre 2020 et 2024 parce que les réformes engagées depuis la précédente évaluation sont encore en cours de mise en œuvre et n'ont pas encore produit des effets susceptibles d'améliorer les indicateurs et composantes concernés, et par conséquent la performance de la GFP dans les domaines s'y rapportant. Ainsi, comme le montre le graphique 2, sur les trente et un indicateurs (31), les notes de vingt (20) sont identiques par rapport à 2020, quatre (4) ont connu des améliorations et sept (7) ont régressé.

Les principaux points faibles du système de GFP de la Mauritanie :

Globalement, **la fiabilité du budget de l'État au cours de la période sous revue est faible** et s'est notamment amoindrie.

En ce qui concerne **la transparence des finances publiques**, la performance est globalement faible du fait principalement de la non-utilisation de toutes les classifications structurant la nomenclature budgétaire pour le rapportage budgétaire et l'insuffisante documentation communiquée à l'Assemblée nationale en vue de l'examen et du vote des lois de finances.

**Dans le domaine de la gestion des actifs et des passifs**, les points faibles mis en évidence concernent essentiellement la prise en charge insuffisante des risques budgétaires liés aux entreprises publiques, aux collectivités territoriales et aux passifs conditionnels, et le suivi inadéquat de l'exécution des projets d'investissement.

**La performance en matière de stratégie budgétaire et d'élaboration du budget sur la base des politiques publiques** est globalement inférieure au seuil de référence. Cette faible performance est principalement induite par des lacunes au niveau des prévisions macroéconomiques à moyen terme qui se limitent au taux de croissance économique et au taux d'inflation, et par l'absence d'une couverture exhaustive des prévisions macro-budgétaires pour l'ensemble de l'administration centrale. Par ailleurs, le budget de l'État ne s'inscrit pas encore dans une logique pluriannuelle.

<sup>6</sup> [IRM\_Governance\_Brief]

<sup>7</sup> [IRM\_Governance\_Brief]

<sup>8</sup> [Program-Concept-Note-PCN--final]

<sup>9</sup> [IRM\_Governance\_Brief]

<sup>10</sup> Rapport final PEFA réalisé en 2024 couvrant la période 2020, 2021 et 2022

Les performances de la prévisibilité et du contrôle de l'exécution du budget restent limitées. La performance globale en matière de comptabilité et de reporting est inférieure à la performance de base.

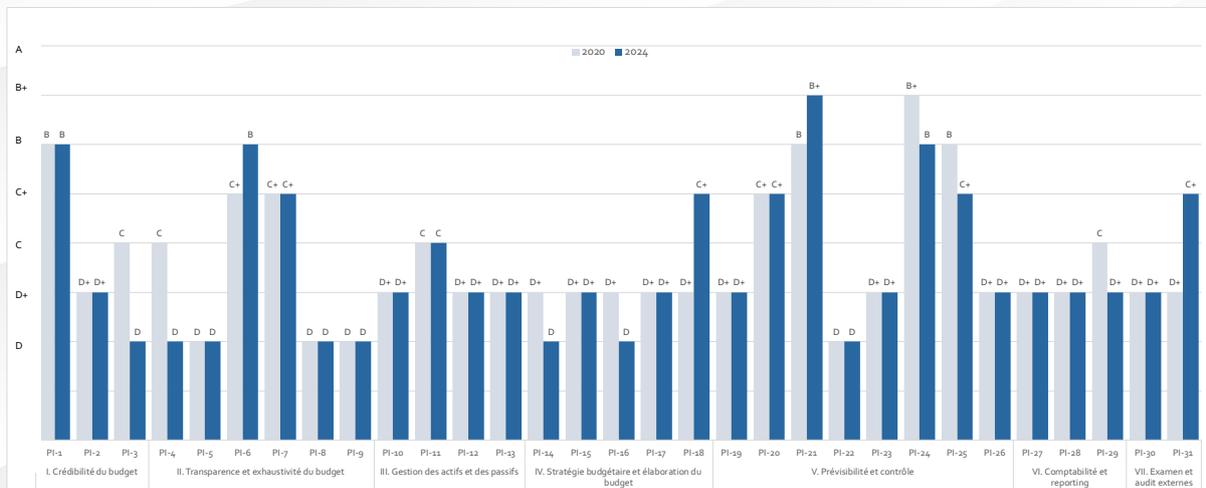
**Globalement, la performance relative à la supervision et à l'audit externe n'est pas satisfaisante et se situe à un niveau basique.**

**Impact de la performance de la GFP sur la réalisation des objectifs budgétaires et financiers.**

En raison des nombreuses faiblesses mises en évidence par l'évaluation, la performance du système de GFP de la Mauritanie est encore insuffisante pour assurer pleinement la réalisation des trois principaux objectifs budgétaires que sont (i) la discipline budgétaire, (ii) l'allocation stratégique des ressources et (iii) l'efficacité de la prestation des services publics.

Le graphique de comparaison entre l'évaluation de 2020 et celle de 2024 montre que dans la plupart des dimensions PEFA, il n'y a pas eu d'évolutions notoire.

Figure 2: Résultats PEFA



**SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION PIMA**

Le PIMA « Évaluation de la gestion des investissements publics » est une évaluation de la gestion des investissements publics qui dresse un état des lieux de l'investissement public, ses caractéristiques et son efficacité, puis passe en revue les procédures de gestion pour en déterminer les faiblesses.

Cette évaluation, réalisée en 2020, couvre une période où la Mauritanie s'est orientée vers **l'accroissement de ses dépenses publiques**, avec une hausse de l'investissement d'un point et demi de PIB par rapport à la décennie précédente. En conséquence, plus d'un tiers des dépenses de l'État est maintenant orienté vers les investissements.

Cette évolution s'est traduite par une augmentation du stock de capital fixe, au prix d'un accroissement de la dette publique. Selon une estimation basée sur une méthodologie<sup>11</sup> développée par le FMI, le stock de capital fixe dit public représentait 108 pour cent du PIB en 2019, contre 65 pour cent en 2011, soit une augmentation de 44 points de PIB<sup>12</sup>. Parallèlement, la dette publique a fortement augmenté, passant de 70 pour cent du PIB en 2012, à environ 95 pour cent du PIB à la fin de 2019, soit une augmentation de 25 points de PIB.

<sup>11</sup> Qui elle-même est basée sur la méthode de l'inventaire perpétuel (voire [Estimating the Stock of Public Capital in 170 countries, IMF, 2017](#))

<sup>12</sup> Rapport PIMA

**L'efficacité de l'investissement public apparaît relativement faible en Mauritanie**, comme en témoignent les scores d'efficacité, mesurés en termes de perception et d'accès à l'infrastructure, qui avoisinent 35%<sup>13</sup>. Ce déficit d'efficacité, qui atteint 65 %, dépasse largement celui observé dans les pays comparateurs, ainsi que dans la région de l'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.**

**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 Économique Mondial.

### Évolutions récentes :

Le cadre institutionnel régissant la formulation, la sélection et la programmation de l'investissement public a été modifié par le décret n° 2024-153, adopté le 6 novembre 2024. Par ailleurs, le projet de loi abrogeant et remplaçant la Loi 2017-006 et modifiant la Loi 2001-2006 relative au partenariat public-privé (PPP) a été adopté par l'Assemblée nationale le 18 octobre 2024, dans le but de soutenir l'orientation des autorités publiques vers l'intensification des investissements dans les infrastructures et l'augmentation du niveau et de la qualité des services publics à travers des contrats de partenariat public-privé (PPP).

Cette loi introduit des amendements substantiels à la loi 006-2021 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 2017-06 du 01 février 2017 relative au partenariat public-privé. Les amendements visent à rendre les procédures plus souples, optimisant ainsi le cadre juridique des PPP pour qu'il soit davantage conforme aux normes internationales en la matière. La loi simplifie également les conditions spécifiques du mécanisme d'attribution des marchés par voie de négociation, notamment lorsqu'aucune offre appropriée n'a été trouvée dans le cadre d'une concurrence ouverte et dans les cas de projets classés comme étant d'intérêt public. La proposition de sélection de l'adjudicataire, dans le cadre d'une procédure négociée, ainsi que le projet de contrat, nécessitent désormais l'autorisation préalable du Conseil des ministres.

## SYNTHÈSE ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE GESTION DE LA DETTE DeMPA

En novembre 2023, la Mauritanie a mené une mission d'évaluation de la performance en gestion de la dette (DeMPA), visant à : i) examiner les progrès réalisés dans les pratiques de gestion de la dette depuis la précédente évaluation en 2011, et ii) identifier les points forts et les domaines nécessitant des améliorations, susceptibles d'être appuyés par une assistance technique de la Banque mondiale. Cette évaluation a été réalisée en utilisant la méthodologie DeMPA révisée en 2021.

Les résultats de cette évaluation montrent une amélioration notable des performances en gestion de la dette par rapport à 2011. Le rapport DeMPA a mis en avant « les initiatives de réformes en cours ou récemment lancées, dont la mise en œuvre devrait renforcer les pratiques de gestion de la dette en Mauritanie ». Parmi les avancées majeures figurent l'adoption d'une **Stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT)**, adossée à un **Plan annuel de financement (PAF)** et accompagnée de la publication d'un **bulletin statistique semestriel sur la dette**. Ces initiatives ont contribué à améliorer la transparence et la communication autour de la gestion de la dette publique, un point souligné positivement par l'évaluation.

<sup>13</sup> 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.

Ces progrès reflètent l'engagement de la Mauritanie à adopter des pratiques modernes et conformes aux standards internationaux en matière de gestion de la dette, tout en mettant en place des outils stratégiques pour renforcer la transparence et l'efficacité.

La séparation claire entre les instruments utilisés pour la politique monétaire et ceux dédiés à la politique budgétaire a été formalisée. Cependant, l'évaluation DeMPA souligne que le cadre institutionnel reste marqué par une « **gestion quadricéphale de la dette publique** », où plusieurs entités interviennent sans coordination optimale.

L'évaluation révèle également qu'il n'existe pas encore de politique formelle et structurée concernant les garanties et les rétrocessions.

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION FISCALE MAURITANIENNE (TADAT. 2022)

Le rapport d'évaluation de la performance de l'administration fiscale mauritanienne (mars 2022) met en évidence ses forces et ses faiblesses, en se basant sur le TADAT. La synthèse de cette évaluation est présentée ci-après :

### Forces identifiées

- Informations accessibles : Site web de la DGI bien structuré avec des ressources utiles comme le Code général des impôts.
- Gestion centralisée : un système informatisé performant pour gérer les contribuables.
- Processus de gestion des risques amorcé : début de mise en place d'une approche structurée.
- Sécurisation des recettes : dispositifs de retenue à la source et organisation du contentieux en ligne avec les bonnes pratiques.

### Faiblesses majeures

- Population fiscale incomplète : le registre des contribuables ne couvre pas toute la population fiscale.
- Efficacité limitée de la gestion des exceptions : multiplicité de régimes d'exception réduisant l'efficacité de la gestion fiscale.
- Civisme fiscal limité : absence d'un programme exhaustif pour promouvoir le respect des obligations fiscales.
- Transparence et gouvernance faible : faiblesse des mécanismes d'évaluation et de transparence internes.
- Déclarations et paiements : faible taux de conformité dans les délais, avec une utilisation limitée de la déclaration et du paiement en ligne.

## SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DES PRINCIPAUX SYSTÈMES D'INFORMATION ET MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES

En décembre 2022, une mission de la Banque mondiale a procédé à une analyse des systèmes d'information relatifs aux finances publiques, soutenus par le projet de gouvernance (PGSP) et discuté de l'Agenda national de transformation numérique (2022-2025) avec les responsables, dans le but de préparer la Mauritanie à la modernisation de son système de gestion des finances publiques. Cette assistance a permis de dresser l'état des lieux pour soutenir la modernisation et l'expansion des systèmes d'information de gestion des finances publiques (GFP) lors d'un atelier organisé par le ministère des Finances pour présenter la feuille de route actualisée du Système d'information de gestion des finances publiques (GFMIS).

**État actuel des principaux systèmes d'information de GFP**

En 2014, l'équipe de la Banque a procédé à une évaluation rapide des systèmes d'information de GFP existants et communiqué aux services des Finances ses conclusions et recommandations visant à optimiser ces systèmes. Une revue rapide effectuée lors de la dernière visite d'appui à la mise en œuvre en novembre 2022 a permis de constater des progrès substantiels, accompagnés de l'adoption des mesures correctives proposées.

Les principales conclusions sont présentées ci-dessous :

#	Système	Mauritanie > Nom du système	Fonctions PFM prises en charge	Plate-forme + interfaces	ASW / DB	Depuis	Organisation
1	TAHDIR	Système de préparation du budget	Préparation du budget annuel / MTBF et budgétisation du programme	TAHDOR a été développé par GTI, Mauritanie.	CSW sur MS SQL 2019	2021	DCSI / DGB, ministère des Finances
2	RACHAD 2	Réseau Automatisé de Chaîne de la Dépense	Allocations budgétaires, Engagements, Ordres de paiement	RACHAD 2 a été développé par GTI, Mauritanie.	CSW sur Oracle DB/ Oracle Reports	2021	DCSI / DGB, ministère des Finances
3	ARKAM	Système de comptabilité de la trésorerie	Comptabilité et rapports sur les recettes et les dépenses	Développé par FD Consulting, Tunisie.	CSW sur Oracle DB	2021	DGTCP, ministère des Finances
4	BCM TSA	Système de surveillance BCM TSA	Échange de fichiers électroniques avec BCM sur les ordres de paiement et les dépôts.	Développé par BCM avec le soutien de consultants locaux.	CSW sur Oracle DB	2020	DGTCP, ministère des Finances
5	JIBAYA + NIF	Tax Administration System + Numéro d'Identifiant Fiscal	Évaluation de l'impôt, déclaration, recouvrement, gestion des dossiers.	Développé par Arab Soft, Tunisie. Service en ligne par ADIAS, France	CSW sur Oracle DB	2019	DGI, ministère des Finances
6	SYDONIA Monde	Système Douanier Automatisé	Administration des douanes	Développé par la CNUCED	COTS sur Oracle DB	2016	DGD, ministère des Finances
7	SIGADE / SYGADE	Système Intégré de Gestion Automatisée de la Dette Externe	Gestion de la dette extérieure	Développé par la CNUCED	COTS sur Oracle DB	1985	DDE, ministère des Finances
8	SYBSIM	Système de suivi budgétaire des investissements publics	Programmation et suivi du budget consolidé de l'investissement public	Développé par le MdF avec le soutien de cons. locales.	CSW sur Oracle DB	2010	DPB, ministère des Finances
9	DAD	Base de données sur l'aide au développement	Assistance du dev., suivi des projets et gestion des investissements publics	Développé par Synergy, US (www.synisys.com)	COTS sur MS SQL	2013	Ministère des Affaires économiques et du Développement (aboli)
10	SIGPE	Système Informatique de Gestion du Personnel de l'État	GRH	Développé par le Comité tunisien de l'AP	CSW sur Oracle DB	1992 2000	MF + Min. de la Fonction publique & modernisation de l'administration
11	RATEB	Réseau Automatisé du Traitement et Salaires des Employés Payés sur Bul.	Système de registre et de paie CS	Java et MS SQL	CSW / Open Source > Java, MS SQL	2010	DCSI / DGB, Ministres des Finances
12	EL MAAACH	Système de gestion des pensions	Gestion des paiements de pension	Développé par le MdF avec le soutien de cons. locales.	CSW sur Oracle DB	2011	DCSI / DGB, Ministres des Finances
13	TEHLIL & LEEGOUUD	Système d'enregistrement foncier et services en ligne	Gestion électronique des titres fonciers, vérification et régularisation en ligne	Développé par le MdF avec le soutien de consultants locaux et d'ADIAS, FR.	CSW / Open Source > Java, MySQL	2014 2022	DGDPE, ministère des Finances
14	i-World	Logiciel d'audit	Système d'audit et de gestion des risques	Développé par S-Consult AG, CH (www.sconsult.ch)	COTS > MS SQL	2015	Inspection Générale d'État
15	Carte d'identité nationale	Système national d'identification	Carte d'identité numérique nationale (biométrique incluse mais non utilisée)	Dev par Morpho/SAFRAN, FR (http://www.morpho.com)	COTS	2012	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation

**Forces identifiées :**

- Mise à niveau du système de préparation du budget (TAHDIR) pour soutenir la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et les opérations du compte unique du Trésor (TSA) lancées en janvier 2020. Refonte du Réseau Automatisé de Chaîne de la Dépense (RACHAD 2) et acquisition de licences, serveurs et unités de stockage Oracle.
- Refonte du système Beit El Mal pour un nouveau système de comptabilité du Trésor (ARKAM), en décembre 2022.
- La mise à niveau du système d'information sur la gestion des impôts (JIBAYA),
- La déclaration électronique, le paiement électronique et la géolocalisation des contribuables sur une carte électronique (basée sur Google Street View).
- Adoption d'une nouvelle feuille de route GFMIS en décembre 2022.
- La BCM a lancé plusieurs activités essentielles pour la modernisation de son système bancaire central et la mise en place de systèmes de paiement et de compensation électroniques. Les principales applications de la BCM (RTGS, QCBS et ACH...) et le système de paiement national ont été considérablement améliorés afin de renforcer les systèmes bancaires nationaux. Le département informatique du BCM a développé un système interne de surveillance du Compte Unique du Trésor (CUT) pour la DGTCP et a établi une liaison par fibre optique (en 2020) pour prendre en charge la surveillance en temps réel des opérations de CUT et automatiser l'échange quotidien sécurisé de données basé sur des services web / interfaces de programmation d'applications (API) entre la BCM et ARKAM.
- Mise à niveau du système JIBAYA pour inclure la télédéclaration, le télépaiement et la géolocalisation des contribuables via Google Street View. JIBAYA et ARKAM collaborent pour enregistrer les transactions quotidiennes de recettes.
- Le système SYDONIA en place depuis 1999 comme solution de gestion douanière déployé déjà dans 14 sites (bureaux de douane/ports) dans tout le pays. En 2012, le système a été mis à niveau vers SYDONIA++ fonctionnant sur Oracle DB, et la migration vers la dernière version de SYDONIA World a été achevée en 2016. Par ailleurs, SYDONIA et ARKAM collaborent pour enregistrer les transactions quotidiennes de recettes.
- Depuis 1985, le ministère de l'Économie et des Finances gère la dette extérieure avec la solution SYGADE dans sa dernière version.
- La mise en place d'un Portail national des marchés publics, qui est la plateforme officielle pour la publication des informations et documents relatifs aux marchés publics en Mauritanie.

**Faiblesses majeures :**

- Les systèmes des finances publiques en termes d'interconnexion et d'interopérabilité dans leur ensemble communiquent mal entre eux, rendant difficile la mise en relation spontanée des données de différents fichiers.
- Les fonctions essentielles budgétaires et comptables sont fragmentées et ne sont pas optimisées et interconnectées automatiquement à l'aide de modules intégrés.
- L'ensemble de données sur les systèmes sur les finances publiques ne sont pas partagés de manière optimale pour les administrations et les utilisateurs officiels.
- Les fonctionnalités du CUT destinées à l'expansion des opérations de paiement électronique et à la collecte des recettes ne sont pas exploitées.
- La signature numérique exige des ajustements juridiques, réglementaires et institutionnels pour réduire les coûts de transaction.

- L'absence de coordination entrave la recherche d'une solution pour automatiser gestion de la dette intérieure. SIGADE pourrait être utilisé pour répondre aux besoins de gestion de la dette intérieure, et une interface pourrait être développée pour échanger des données entre la gestion de la dette et les systèmes de paiement et de gestion de trésorerie du Trésor. L'expansion des capacités de SIGADE et la mise à jour du système vers la dernière version peuvent être pris en compte lors de la phase de préparation du projet.
- Les procédures des marchés publics ne sont pas automatisées et sont souvent synonymes de lenteur, de complexité administrative et de manque de transparence.

### **Recommandations :**

- L'interconnexion et l'interopérabilité des systèmes d'information PFM existants peuvent être considérablement améliorées en connectant le budget, le Trésor, la fiscalité, les douanes, le HRMIS, la paie, le BCM et d'autres systèmes, par le biais d'un bus de service gouvernemental (plateforme partagée), déjà inclus dans l'agenda numérique mis en œuvre par le MTNIMA.
- Les fonctions essentielles de préparation et d'exécution du budget (contrôle des engagements, passation de marchés, gestion de la trésorerie), de comptabilité et d'établissement de rapports peuvent être optimisées et interconnectées à l'aide du modèle GFMIS révisé (solution hybride combinant des versions améliorées de certaines des plateformes existantes avec de nouveaux systèmes/modules principalement basés sur des logiciels personnalisés) afin de remplacer les solutions fragmentées existantes, dans les 2 ou 3 prochaines années.
- Les ensembles de données transactionnelles et historiques sur les finances publiques peuvent être partagés avec toutes les entités budgétaires en ligne (online) pour l'aide à la décision, la prévision/planification budgétaire, la gestion de trésorerie, le suivi des performances et les besoins d'audit interne/externe.
- La performance de l'exécution du budget peut être considérablement améliorée avec l'expansion des opérations TSA, les paiements électroniques et l'utilisation de la signature numérique (ainsi que les changements nécessaires dans le cadre juridique/réglementaire et les dispositions institutionnelles). Cette amélioration peut également se traduire par des réductions substantielles des coûts de traitement des transactions et des coûts opérationnels.
- L'infrastructure existante des technologies de l'information et de la communication (TIC) peut être réorganisée et la transition vers des plateformes numériques partagées (par exemple, le cloud privé du gouvernement, le bus de service, le cadre d'interopérabilité, les solutions de cybersécurité) peut être initiée pour maximiser les avantages des investissements futurs. L'utilisation de la signature numérique dans les services et opérations publics, ainsi que sur les plateformes numériques partagées correspondantes, figure déjà parmi les actions prioritaires de l'Agenda numérique 2022-2025.
- La numérisation des marchés publics représente une opportunité pour pallier les insuffisances existantes en optimisant les processus, en réduisant les délais de traitement et en renforçant la traçabilité des transactions : (i) lancer le portail de passation de marchés en ligne pour afficher tous les appels d'offres et les attributions de contrats ; (ii) inclure le module d'appel d'offres en ligne ; (iii) inclure les paiements en ligne et d'autres modules ; et (iv) développer des interfaces avec d'autres systèmes.
- Il existe une pénurie de compétences techniques/numériques dans tous les départements informatiques et les systèmes d'information PFM et l'infrastructure TIC existants sont gérés par des ressources limitées. En outre, l'équilibre entre les sexes n'est guère pris en compte et les femmes spécialistes et cadres ne sont pas visibles dans la plupart des institutions. Dans le cadre du Nouvel

agenda numérique, le gouvernement pourrait souhaiter améliorer l'équilibre entre les sexes et les compétences numériques, et offrir plus d'opportunités aux femmes spécialistes/managers.

- Le GFMIS est nécessaire car l'exploitation des systèmes d'information PFM existants, fragmentés et déconnectés, hébergés dans différentes salles de serveurs, devient de plus en plus difficile et coûteuse. Les services des Finances devraient développer une vision commune du GFMIS et bénéficier de la nouvelle infrastructure numérique qui émergera dans les prochaines années dans le cadre des projets de l'Agenda numérique initiés par le MTNIMA.

### **Modernisation des finances publiques**

L'assistance de la Banque mondiale a organisé un autre atelier (le 30 novembre 2022) pour présenter la mise à jour de l'indice de maturité GovTech (GTMI) 2022 pour la Mauritanie et discuter de l'Agenda national pour la transformation numérique (2022-2025) avec les responsables concernés.

Les finances publiques en Mauritanie pourraient évoluer significativement grâce à la transformation numérique, modernisant ainsi les services bureaucratiques. Face à l'évolution rapide des technologies, il est impératif que les services financiers adaptent leurs processus afin d'optimiser la gestion des flux de travail, de sécuriser davantage les transactions et de renforcer la collaboration entre les différentes parties prenantes. La transformation numérique des outils de gestion représente une étape incontournable pour moderniser les processus de dépenses et de recettes. Toutefois, cette transformation nécessite une approche réfléchie, prenant en compte les enjeux de sécurité, d'inclusion et de formation. L'atelier a permis de dégager plusieurs pistes de réflexion :

#### **Forces identifiées :**

- Des améliorations sont visibles au niveau des systèmes gouvernementaux centraux, des infrastructures de télécommunications et des outils (institutions, stratégie, cadre juridique).
- Certains sites web de services des finances sont disponibles.
- Agenda national de transition numérique 2022-2025 publié en mars 2022.

#### **Faiblesses majeures :**

L'analyse de l'indice de maturité des technologies gouvernementales (Gov-Tech Maturity Index) a révélé des insuffisances notables dans la mise en œuvre de la transformation numérique. Parmi celles-ci figurent le manque de plateformes partagées, une concentration insuffisante sur une approche gouvernementale intégrée et l'absence de portail de services en ligne (guichet unique). La plateforme de participation citoyenne et le retour d'information sont inexistantes, tout comme l'engagement pour un portail de données ouvertes. De plus, des lacunes significatives subsistent dans le développement des compétences numériques et du capital humain, et l'adoption du numérique demeure faible tant au niveau des entreprises que des administrations.

#### **Recommandations :**

- Améliorer l'accès à l'infrastructure numérique à haut débit dans les services.
- Créer des services en ligne centrés sur le citoyen ;
- Créer un portail de participation citoyenne et de données ouvertes (Open Data).
- Dématérialisation de procédures de dépenses (marchés publics) et des recettes (e-paiement, télédéclarations, application collaboratives ...)

**Démarche pour l'élaboration du nouveau Schéma directeur des réformes des finances publiques - SD-RFP 2025-2029**

Les choix stratégiques du SD-RFP sont guidés par : (i) les objectifs du *Chantier stratégique relatif à la « gouvernance économique et financière »* du levier 3 relatif à la « Gouvernance dans toutes ses dimensions » de la SCAPP ii) le programme du son Excellence le Président de la République, iii) la déclaration de politique générale du gouvernement présentée par le Premier Ministre devant l'Assemblée Nationale iv) la stratégie du Ministère de l'Économie et des Finances.

La démarche adoptée pour la préparation de ce SD-RFP s'appuie sur une analyse des diagnostics réalisés et des évaluations des finances publiques réalisés permettant d'identifier les réformes porteuses d'améliorations substantielles pour la gouvernance et la gestion des finances publiques tout en capitalisant sur les acquis, réalisations accomplis dans les phases précédentes.

Les critères d'évaluation du PEFA ont été privilégiés pour la plupart des domaines d'analyse et d'autres outils d'analyse ont été utilisés pour les autres domaines tels que la gestion des investissements publics, la fiscalité et la dette à savoir respectivement la méthode PIMA, TADAT (Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale) et DemPA.

Le Schéma directeur a été élargi aux autres secteurs pour soutenir la gouvernance et les réformes budgétaires et comptables. Deux réformes facilitent déjà la transition au budget-programme : le Ministre des Finances n'est plus l'ordonnateur et le comptable unique des dépenses du budget de l'État. Chaque Ministre sectoriel ou président d'institution est devenu l'ordonnateur principal des crédits de son institution et un comptable principal est assigné de proximité auprès de lui. La déconcentration comptable et le transfert de l'ordonnancement sont donc la conséquence logique de la budgétisation par programmes pour les secteurs attendus en 2026. Le Ministre de l'Économie et des Finances a déclaré que les moyens disponibles ne suffisent pas à résoudre toutes les problématiques économiques et sociales lors des débats parlementaires sur le projet de loi de finances de 2025. Par conséquent, il n'est plus possible de continuer à financer les secteurs sans objectifs définis avec des résultats tangibles. Le MEF doit réaliser des réformes structurelles qui nécessitent de la volonté et de la détermination. À cet effet, le budget-programme est actuellement mis en œuvre à titre expérimental dans trois secteurs sociaux, à savoir la Santé, l'Éducation et la Protection sociale. Le déploiement complet pour l'ensemble des départements est prévu pour 2026. Les principaux défis à relever en matière de financement des systèmes de santé, de l'éducation et de la protection sociale sont des sujets de grande importance pour les finances publiques. Les autorités sont conscientes de la nécessité d'intervenir de manière stratégique et de définir des priorités, en tenant compte des ressources disponibles. À cette fin, la programmation budgétaire pluriannuelle reste cruciale. Elle permet de déterminer des objectifs à réaliser sur des périodes plus ou moins longues et d'en évaluer le résultat obtenu. Les autorités publiques doivent adopter des politiques permettant d'accroître le volume de leurs ressources budgétaires et assurer une meilleure gouvernance dans tous les secteurs. À titre d'exemple pour le secteur de la santé, pour atteindre les résultats d'impact ambitieux, quatre programmes prioritaires ont été développés pour le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2021-2030). Ces programmes sont déclinés en sous-programmes et sont assortis d'indicateurs de résultats et d'impact, conformément à la réforme des finances publiques axée sur les résultats.

**Programme 1 :** Accélération de la réduction de la mortalité maternelle, néonatale et infanto-juvénile ;

**Programme 2 :** Renforcement de la lutte contre la maladie ;

**Programme 3 :** Sécurité sanitaire et préparation et réponse aux situations d'urgences de santé publique et

**Programme 4 :** Amélioration de la gouvernance et de l'accès équitable aux services de santé de qualité. Dans le cadre du Programme National de Développement du Secteur de l'Éducation (PNDSIII), il est prévu de renforcer la mobilisation des ressources intérieures, en améliorant l'efficacité des processus financiers et des dépenses dans ce secteur. De même, la stratégie de protection sociale (2024-2030) appelle à la mise en place de mécanismes adéquats pour la gestion, l'administration et la supervision du financement de la protection sociale, tout en veillant à renforcer l'intégration de ces efforts dans la gestion globale des finances publiques. Bien que ces mécanismes ne créent pas d'espace fiscal en eux-mêmes, ils peuvent servir à renforcer l'administration des fonds et contribuer ainsi à leur utilisation efficace et efficiente, ce qui à son tour augmente la disponibilité des fonds à long terme.

La démarche adoptée repose sur une approche concertée impliquant toutes les parties prenantes pour la détermination des réformes à mettre en œuvre dans sur la période 2025-2030.

Le Schéma directeur définit les actions stratégiques à mettre en œuvre qui seront déclinées dans le cadre du plan d'actions opérationnel plus détaillé par les structures concernées. Les actions pertinentes en cours sont reconduites et un recentrage sur la mise en œuvre de la LOLF est opéré. À cet effet, tous les aspects relatifs à l'application et au déploiement des réformes liées à la LOLF feront l'objet de sous-axes spécifiques au niveau des axes concernés.

Pour faciliter la mise en œuvre de certaines réformes, notamment celles liées à des domaines nouveaux, le schéma directeur comporte des détails, directives et orientations. Ce choix vise à limiter les interprétations individuelles et à harmoniser le mode opératoire des certaines interventions.

**Pour maximiser l'impact des réformes de gestion des finances publiques (GFP), les projets soutenus par divers Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sont intégrés aux mécanismes de mise en œuvre transversaux.** Ces initiatives apportent un soutien technique, financier et stratégique essentiel, aligné sur les objectifs du Schéma directeur des réformes des finances publiques (SD-RFP). Par exemple, la Banque mondiale soutient le **Programme d'appui à la modernisation de la GFP** qui facilite le déploiement des systèmes RACHAD et JIBAYA pour la digitalisation et l'interopérabilité, ainsi que le **Projet de gestion durable de la dette** qui renforce le suivi via SYGADE. L'Union européenne finance le **PAGFAM** et le **PAGEFIP 2**, axés sur le renforcement des capacités institutionnelles et la modernisation des systèmes d'information. De leur côté, l'AFD, le FMI et la BAD appuient des initiatives comme l'amélioration de la mobilisation des ressources fiscales, l'intégration numérique, et la professionnalisation des fonctions de contrôle et d'audit.

Ces mécanismes transversaux de mise en œuvre se présentent comme suit :

1. **Renforcement des capacités :** Organiser des formations continues pour les agents publics impliqués dans la gestion numérique, budgétaire et comptable. Ces formations, soutenues par des programmes tels que le PAGFAM et le PAGEFIP 2, visent à développer une expertise locale capable de gérer efficacement les nouveaux outils et systèmes introduits par les réformes.
2. **Cadre de suivi et d'évaluation des réformes des finances publiques en Mauritanie :** Le cadre de résultats des réformes des finances publiques en Mauritanie s'appuie sur une architecture méthodique, structurée en axes et sous-axes, alignée sur les référentiels stratégiques nationaux et internationaux. Sa mise en œuvre est assurée par des entités institutionnelles spécifiquement mandatées et redevables des résultats attendus.

Pour optimiser l'efficacité des réformes, un système structuré de suivi et d'évaluation a été conçu, reposant sur des indicateurs de performance mesurables et pertinents. Ce dispositif analytique permet d'évaluer en continu la mise en œuvre des réformes, de détecter les éventuels dysfonctionnements et d'adapter les stratégies de mise en œuvre en fonction des résultats observés.

L'évaluation des performances repose sur une approche systémique intégrant les mécanismes suivants :

- Une plateforme numérique centralisée, conçue pour agréger, traiter et analyser les données de suivi en temps réel.
- Des revues trimestrielles conduites par le Conseil des Directions, visant à ajuster les approches et optimiser l'exécution des réformes.
- Des rapports semestriels soumis au Comité d'Orientation et de Coordination Institutionnelle (COCI) permettant de valider les avancées, d'éclairer les décisions stratégiques et d'assurer l'alignement des réformes avec les objectifs globaux.

Ce cadre méthodologique garantit une gouvernance efficace, fondée sur la transparence, la redevabilité et l'amélioration continue, assurant ainsi une gestion efficiente et alignée sur les priorités de développement socio-économique.

3. **Coordination institutionnelle** : Créer un comité dédié à l'interopérabilité numérique pour harmoniser les systèmes existants (RACHAD, JIBAYA, etc.) et garantir leur intégration progressive dans un système d'information intégré.

## 5 PRÉSENTATION DES RÉFORMES DES FINANCES PUBLIQUES

Le SD-RFP 2025-2029 est le document de référence des réformes prévues au cours des cinq prochaines années et met l'accent sur le déploiement des réformes nécessaires à l'application de la LOLF et visant à améliorer le processus de budgétisation, optimiser les recettes de l'État et introduire des pratiques exemplaires dans le système de gestion des finances publiques, tout en corrigeant les faiblesses mises en évidence par les différentes évaluations.

Partant du principe que 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, structuré et reposant sur une discipline budgétaire rigoureuse et une allocation optimale des ressources, les réformes des finances publiques visent à atteindre les objectifs suivants :

**Objectif global** : Établir un système de gestion des finances publiques performant, conforme aux standards internationaux, permettant de mettre en œuvre la SCAPP et le programme prioritaire défini par le gouvernement.

### Objectifs stratégiques spécifiques des réformes :

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

- ❖ Renforcer la gouvernance et l'efficacité des finances publiques ;
- ❖ Optimiser la mobilisation des recettes de l'État ;
- ❖ Instaurer une politique fiscale permettant de renforcer le consentement à l'impôt et l'optimisation de la mobilisation des ressources et l'administration fiscales ;
- ❖ Assurer la viabilité de la dette ;
- ❖ Optimiser la gestion des entreprises publiques ;
- ❖ Renforcer les fonctions d'audit et de contrôle ;
- ❖ Adapter le système d'information aux exigences de la LOLF ;
- ❖ Réussir le pilotage et la mise en œuvre coordonnée des réformes ;
- ❖ Rendre les acteurs des réformes capables de les mettre en œuvre ;
- ❖ Améliorer la visibilité des réformes et atténuer les résistances aux changements.

**PASSAGE DES AXES DE RÉFORMES DU SCHÉMA DIRECTEUR 2020-2025 À CEUX DU SCHÉMA DIRECTEUR 2025-2030**

Outre l'introduction d'un nouvel axe dédié aux prévisions macroéconomique et à la programmation des investissements, les axes ayant un lien significatif avec la mise en œuvre de la LOLF, ont été élevés au rang d'axes stratégiques en raison de l'importance de la phase à venir caractérisée par l'entrée en vigueur imminente de la LOLF, qui exige la mise en place effective des modes de programmation budgétaire et de gestion publique.

*Tableau 2 : Passage entre les anciens axes et les nouveaux*

Axes de réformes du SD 2021-2025	Axes de réformes du SD 2025-2029
Axe A : La rénovation des cadres, budgétaire et comptable de l'État	Axe A : Cadre macroéconomique et budgétaire Axe B : rénovation du cadre comptable publique et la gestion de la trésorerie de l'État
Axe B : La mobilisation des recettes publiques et politique fiscale	Axe C : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'État
Axe C : La gestion des opérations financières de l'État et des opérateurs	Axe D : Maitrise de la viabilité de la Dette publique Axe E : Renforcement de la gouvernance des Établissements et Sociétés Publics
Axe E : L'audit et le contrôle interne au sein du ministère des Finances	Axe F : Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit
Axe D : La modernisation de l'administration des finances	Axe G : Modernisation de l'administration des finances
	Axe H : Mise en œuvre sectorielle des réformes
Axe G : Coordination et suivi des réformes	Axe I : Coordination de la mise en œuvre des réformes
Axe H : Renforcement des capacités et communication	Axe J : Renforcement des capacités et accompagnement des réformes

**AXE A. CADRE MACROÉCONOMIQUE ET BUDGÉTAIRE**

La rénovation du cadre macro-budgétaire est tributaire d'une bonne prévision budgétaire, d'une rationalisation de l'allocation des ressources avec une bonne articulation entre le budget et les priorités des politiques publiques et une gestion axée sur la performance.

**Objectifs stratégiques de l'axe :**

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

Cet axe se décline en cinq sous-axes :

- Prévision macroéconomique ;
- Cadrage budgétaire ;
- Programmation budgétaire ;
- Budgétisation par programme ;
- Déploiement des réformes liées à la LOLF

**5.1.1 Sous-axe A.1 Prévision macroéconomique**

**5.1.1.1 Les objectifs stratégiques**

- Assurer la préparation du cadre de programmation budgétaire à moyen terme et son alignement avec la Stratégie de Croissance accélérée et de Prospérité partagée (SCAPP) ;

- Assurer la description du cadre macroéconomique, et proposer des mesures de politiques économiques appropriées découlant du cadrage macroéconomique et budgétaire ;
- Faire l'analyse, l'évaluation et le suivi des risques macroéconomiques et budgétaires ;
- Appuyer les structures chargées des négociations et du suivi des programmes économiques et financiers.

### 5.1.1.2 Situation actuelle

Les dispositifs actuels utilisés pour les études, analyses et prévisions macroéconomiques présentent plusieurs limites, notamment un cadre opérationnel insuffisant et l'absence d'indicateurs détaillés sur la conjoncture, ainsi que des modèles inadaptes pour évaluer les impacts des politiques économiques et prévoir les chocs externes et internes. L'outil existant au sein de la Direction de la prévision est une maquette de programmation financière structurée autour des quatre comptes macroéconomiques interconnectés par un HUB qui constitue point central de connexion entre les différents comptes relatifs aux différents secteurs, facilitant l'échange de données entre eux. Ce modèle mis en place depuis 2019 avec l'assistance d'Afritac-Ouest est partiellement opérationnel et nécessite un apprentissage continu de la part des professionnels du domaine. Pour mettre en œuvre ce modèle et le rendre opérationnel, un comité technique de cadrage macroéconomique et budgétaire a été mis en place par un arrêté conjoint le 14 novembre 2022 (ministère des Affaires économiques, ministère des Finances et Banque centrale). Ce comité est présidé par le Directeur Général des Stratégies et Politiques de Développement et le Directeur Général du Budget en qualité de vice-président.

Bien que le modèle de cadrage macroéconomique existant soit un outil important pour la mise en cohérence des projections des comptes macroéconomiques, il reste assez limité par son caractère purement comptable, sa lourdeur et son incapacité à anticiper les chocs et à produire des projections à moyen et long terme.

En outre, le dispositif de suivi de la conjoncture économique est caractérisé par une insuffisance d'indicateurs élaborés et l'inexistence de modèles de prévisions à court terme. À cela s'ajoute l'inexistence de modèles pour les études et la simulation des effets des politiques économiques sur la situation socio-économique des populations.

Les analyses de la sensibilité macro-budgétaire basées sur des hypothèses macroéconomiques ne sont pas réalisées et contenues dans les rapports économiques et financiers (REF) ou les documents de programmation budgétaire (CBMT ou DPBMT)<sup>14</sup>.

La Direction de la Prévision et de l'Analyse Économique doit pouvoir mettre en œuvre tous les moyens afin de disposer de meilleures compétences techniques et organisationnelles dans le domaine de la gestion du cadre macroéconomique.

### 5.1.1.3 Point d'amélioration et d'orientation

Les prévisions économiques sont des outils d'éclairage et d'orientation des choix de politique économiques. Toutefois, elles ne peuvent être considérées comme une science exacte. Elles visent plutôt à produire une projection de l'avenir aussi proche que possible de la réalité ; Il est donc urgent de mettre en place les moyens nécessaires et appropriés pour l'élaboration, le développement d'outils et de dispositifs d'analyse et de prévisions macroéconomiques.

---

<sup>14</sup> PEFA (2020-2022) page 115

**Résultats attendus :**

- Production d'un premier cadrage macroéconomique dans les délais règlementaire (au plus tard 30 mars)
- Renforcement de la qualité du cadrage macroéconomique actualisé pour la préparation des projets des lois de finances

**5.1.1.4 Actions prévues****5.1.1.4.1 Action A.1.1 Mise en place d'une cellule permanente de cadrage macroéconomique**

La mise en place d'une cellule permanente de cadrage macroéconomique composée des cadres techniques des structures concernées vise à améliorer la coordination interinstitutionnelle et la cohérence des analyses produites. Elle favorise un dialogue technique régulier entre les principaux producteurs et utilisateurs de données macroéconomiques.

**5.1.1.4.2 Action A.1.2 : Implémentation d'un modèle quasi-comptable de cadrage macroéconomique**

L'implémentation d'un modèle quasi-comptable de cadrage macroéconomique est indispensable pour articuler les comptes économiques entre eux de manière systémique. Ce type de modèle permet de mieux évaluer l'impact des politiques économiques sur les grands équilibres macroéconomiques (croissance, déficit, balance des paiements, etc.).

**5.1.1.4.3 Action 1.3 : Adoption d'un modèle économétrique de prévision de la croissance basé sur le tableau emplois-ressources (TRE)**

L'adoption d'un modèle économétrique de prévision de la croissance basé sur le tableau emplois-ressources (TRE) renforce la rigueur et la robustesse des prévisions économiques. Il permet de mieux comprendre les interactions entre les différents secteurs d'activité et leurs contributions à la croissance.

**5.1.1.4.4 Action A.1.4 : Mise en place d'un comité sectoriel pour la collecte et le traitement des données économiques et financières**

La mise en place d'un comité sectoriel pour la collecte et le traitement des données économiques et financières vise à structurer la remontée de l'information à partir des ministères sectoriels, des instituts techniques et d'autres partenaires. Elle garantit une meilleure qualité, disponibilité et fiabilité des données utilisées dans le cadrage macroéconomique.

**5.1.1.4.5 Action A.1.5 Développement d'indicateurs élaborés de la conjoncture**

Le développement d'indicateurs élaborés de la conjoncture, permet de suivre en temps réel l'évolution de l'économie. Ces indicateurs facilitent la prise de décision, l'analyse prospective et la formulation de politiques publiques adaptées.

**5.1.1.4.6 Action A.1.6 Renforcement des capacités des équipes existantes**

Le renforcement des capacités des équipes existantes dans le domaine de la prévision macroéconomique est indispensable pour assurer une utilisation optimale des nouveaux outils, modèles et approches. Cela passe par des formations ciblées, des échanges techniques et la mise à disposition de ressources documentaires et informatiques.

### 5.1.1.4.7 Action A.1.7 Recrutement d'experts juniors spécialisés en économie et statistiques

Le recrutement d'experts juniors spécialisés en économie et statistiques permet de renforcer les ressources humaines disponibles pour le suivi, l'analyse et la prévision macroéconomique. Ces profils techniques apportent un appui méthodologique et opérationnel précieux aux équipes existantes, tout en assurant un renouvellement des compétences.

Tableau 3 : Plan d'action pour l'amélioration des prévisions macroéconomiques

Actions	Justification	Résultats attendus	Période
Mettre en place une cellule permanente de cadrage macroéconomique ;	Comité de cadrage composé de directeurs ; Manque de disponibilité pour la réalisation régulière des tâches de mise à jour des modules	Note de service pour création d'une cellule technique composée de 8 agents impliqués directement dans l'activité des prévisions	1 <sup>er</sup> trimestre 2025
Implémenter un modèle quasi-comptable de cadrage macroéconomique ;	Le modèle de cadrage est très limité et ne permet pas de réaliser des projections fiables à moyen et long termes	Réalisation de cadrages macroéconomiques ; Élaboration de notes de cadrage macroéconomique	2025/2026
Mettre en place un modèle économétrique de prévision de la croissance économique basée sur le tableau emplois-ressources (TRE) ;	La prévision de la croissance repose en partie sur les prévisions transmises par les départements sectoriels souvent avec des hypothèses complexes	Projection de la croissance à moyen et long termes : optique offre et optique demande	2025
Mettre en place un sous-comité sectoriel pour la collecte et le traitement des informations économiques et financières ;	La collecte de l'information est un pilier central de l'activité de prévision et nécessite une attention particulière	Note de service « suivant l'arrêté fixant la mission du comité de cadrage » pour la création du sous-comité sectoriel pour la collecte de l'information	2 <sup>ème</sup> trimestre 2025
Mettre en place des indicateurs élaborés de la conjoncture	Le suivi de la conjoncture devrait s'appuyer sur plusieurs indicateurs; les indicateurs disponibles sont insuffisants et ne permettent pas de couvrir l'ensemble des activités	Élaboration de l'indice général d'activité, de l'indice du chiffre d'affaires, l'indice de confiance des ménages	2025/2026
Renforcement des capacités des équipes existantes dans le domaine des prévisions macroéconomiques (pris en considération dans l'axe relatif au renforcement des capacités)	Le manque de qualification est le principal frein au développement de l'activité d'études et de prévision ; les agents n'ont pas les profils requis pour réaliser les tâches demandées	Relèvement du niveau des capacités techniques des agents	2025/2026
Amélioration de délais de production du cadrage macroéconomique	Retard dans la préparation des DPMT dans les délais prévus par le calendrier budgétaire liés au cadrage macroéconomique	Réduction du nombre de jours dépassant les délais réglementaires pour atteindre 0 jour	2025/2026
Renforcer la qualité du cadrage macroéconomique actualisé pour la préparation des projets des lois de finances	Éviter les écarts importants entre les projections du cadrage avec les réalisations	Production de notes techniques expliquant les écarts constatés (du fait d'une faiblesse du cadrage et de facteurs exogènes imprévisibles)	2026/2027
Recrutement d'experts juniors spécialisés en économie et statistiques ;	Absence de personnel qualifié et des Services vacants ; aucun service n'est occupé.	6 agents spécialisés (statisticiens et économistes)	2 <sup>ème</sup> trimestre 2025

## 5.1.2 Sous-axe A.2 : Cadrage budgétaire

### Objectifs stratégiques

- Produire des prévisions fiables des agrégats budgétaires ;

#### 5.1.2.1 Situation actuelle

Malgré la mise en place du comité technique de cadrage macroéconomique et budgétaire, le cadrage budgétaire reste fragmenté et ne se réalise pas dans un système intégré garantissant une meilleure coordination entre les différents secteurs.

Un modèle de prévision budgétaire non intégré a été développé avec l'appui du PAGFAM pour la prise en compte d'un plus grand nombre de paramètres au profit d'une prévision plus précise et les formations dans ce domaine réalisées par l'assistance technique du PAGFAM logée à la DGB.

Un outil de budgétisation des emplois et des dépenses de personnel à moyen terme a été développé sur Excel avec l'appui du PAGFAM.

Cependant, les outils de prévision budgétaire développés n'ont pas été soumis à une validation technique par une commission spécialisée regroupant l'ensemble des directions du ministère des Finances impliquées dans le processus de prévision budgétaire.

Le ministère chargé du budget a également mis en place des instances de coordination entre les directions concernées de ce ministère, pour produire des prévisions budgétaires globales. Cependant, ces instances n'ont fonctionné que partiellement, et les prévisions budgétaires, en particulier celles relatives aux recettes, demeurent l'un des maillons faibles du processus de prévision budgétaire.

Malgré les progrès réalisés, des insuffisances persistantes montrent la nécessité de refonder la fonction de prévision budgétaire au sein du ministère chargé du budget. Les évaluations récentes, notamment celle du PEFA couvrant les exercices 2020 à 2022, ont mis en évidence des écarts significatifs entre les recettes effectives et les prévisions de recettes. Les écarts, atteignant plus de 31 % des prévisions de deux années sur trois, révèlent une tendance à la sous-estimation des recettes pour les années en question. Cette situation conduit fréquemment, à son tour, à des surestimations pour les exercices ultérieurs, en raison de l'absence d'un modèle de prévision performant dont les projections engagent toutes les parties prenantes.

En outre l'impact budgétaire des propositions de modification apportées à la législation fiscale et douanière ainsi qu'à la politique des dépenses n'est pas évalué<sup>15</sup>. Les analyses de la sensibilité macro-budgétaire basées sur des hypothèses macroéconomiques ne sont pas réalisées<sup>16</sup>.

#### 5.1.2.2 Points d'améliorations identifiés et orientations

- Le processus de collecte des données nécessaire au cadrage budgétaire doit être mis en place ;
- Les outils de prévision doivent être améliorés et officiellement adoptés;
- Un manuel de procédure doit être élaboré et mis en application.

<sup>15</sup> PEFA 2020-2022 page 116

<sup>16</sup> PEFA (2020-2022) page 115

#### 5.1.2.2.1 Action A.2.1: Déploiement des outils de prévision budgétaire

Les travaux engagés par la DGB pour affiner l'outil actuel de prévision budgétaire doivent être poursuivis pour réaliser les prévisions de l'année 2026 et produire le CBMT 2026-2028. L'élaboration d'un modèle économétrique de prévision budgétaire s'avère néanmoins indispensable. Ce processus sera lancé dès 2025 afin de disposer d'un modèle opérationnel pour 2026, permettant ainsi des prévisions budgétaires dès 2027.

Ce modèle pourrait combiner plusieurs approches (les **séries temporelles pour les tendances passées, les modèles structurels pour intégrer les impacts des politiques économiques** etc.).

Un système efficace de collecte des données est essentiel pour améliorer la qualité des prévisions économiques. Il est impératif de disposer de séries de données suffisamment longues afin d'analyser efficacement les cycles économiques, notamment en ce qui concerne :i) la stabilité statistique qui requiert un nombre suffisant d'observations pour produire des estimations fiables, ii) les tendances de long terme qui nécessitent des séries étendues afin d'identifier des tendances structurelles et non seulement des variations conjoncturelles et iii) l'impact des chocs exogènes, afin d'évaluer comment les variables ont réagi lors de chocs passés (crises économiques, politiques budgétaires).

Dans une première phase, il s'agira d'un modèle annuel, ce qui permettra de se focaliser sur une approche plus stratégique et sur une planification de moyen et long terme. Ceci facilitera l'élaboration de budgets pluriannuels, de projections de dépenses publiques ou de politiques budgétaires structurelles. Ce modèle a l'avantage d'être plus simple à mettre en place et de se prêter à des données consolidées et disponibles à la fin de chaque exercice. Un manuel de procédures sera élaboré pour l'utilisation de ce modèle.

Une fois le modèle annuel stabilisé, l'évolution vers un modèle semestriel devra être engagée dans une phase ultérieure, en fonction de la fréquence et de la saisonnalité de production des données nécessaires.

Le lien entre ce modèle et le cadrage macroéconomique (en l'absence d'un modèle intégré) sera établi par l'introduction des données provenant de ce cadrage pour alimenter le modèle.

#### 5.1.2.2.2 Action A.2.2 : Collecte des données nécessaires au cadrage budgétaire

La mise en place d'un processus de collecte des données du cadre budgétaire est un maillon clé de ce cadrage. Les principales catégories de données pour lesquelles une longue série doit être collectée se présentent comme suit :

- Données macroéconomiques : PIB nominal et réel par secteurs économiques, taux de croissance économique, inflation, taux de change (nominal et réel), taux d'intérêt (taux directeur et taux des obligations), données relatives au commerce extérieur (exportations, importations, balance commerciale), taux de chômage.
- Données budgétaires : recettes (impôts directs et indirects, recettes non fiscales, pour analyser leur élasticité par rapport au PIB ou à l'inflation), dépenses publiques par partie (biens et services, investissement, subventions, transferts), soldes budgétaires (solde primaire et global extractifs et non extractifs),
- Dette publique (stock et service de la dette (paiements d'intérêts et remboursements) avec la structure de la dette (intérieure/extérieure).
- Données sectorielles : contribution des secteurs clés au PIB, investissements sectoriels (part de l'investissement public et privé dans les secteurs stratégiques)
- Données démographiques

Des mécanismes d'échange de données doivent être instaurés en attendant la mise en place d'une plateforme intégrée permettant de générer les prévisions économiques et budgétaires dans le même modèle et le même système (Sous-axe A1).

### 5.1.2.2.3 Action A.2.3 : Mise en place un modèle d'équilibre général multisectoriel dynamique

Il s'agit d'un outil puissant permettant de mesurer les effets des politiques publiques menées, ce qui devrait permettre de renforcer la transparence du budget de l'État et d'améliorer l'efficacité de l'allocation des ressources, en mettant en exergue les impacts attendus. Cet outil permettra une meilleure analyse des impacts attendus des politiques budgétaires.

Tableau 4 : Plan d'action pour le cadrage budgétaire

Actions	Responsables	Échéances	Indicateurs
Déploiement des outils de prévisions budgétaires	DGB	2025	Le modèle est opérationnel
Collecte des données nécessaires au cadrage budgétaire	DGB	2025	Le nombre de données essentielles collecté
Mise en place un modèle d'équilibre général multisectoriel dynamique	DGB	2026	Le modèle est opérationnel

## 5.1.3 Sous-axe A.3 : Documents de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT)

Les nouveaux **Documents de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT)** préconisés par la réglementation en vigueur sont établis sur une base triennale glissante. Ceci induit des effets et des implications à prendre en compte notamment en ce qui concerne les exigences en termes de sincérité des prévisions, d'affinement de l'analyse des risques budgétaires et de justification des écarts constatés entre les réalisations et les prévisions.

La programmation budgétaire doit, de ce fait, être considérée comme un processus qui suit un cycle permanent devant nécessairement s'orienter vers la priorisation des actions à réaliser, en évitant la logique « incrémentale » qui consiste à construire le budget uniquement à partir de celui de l'année précédente.

### Objectifs stratégiques :

- Mettre en place une bonne programmation budgétaire pluriannuelle reflétant les choix stratégiques de l'État ;

#### 5.1.3.1 Situation actuelle

Le cycle de préparation du budget de l'État est régi, depuis 2019, par le décret 2019-196 PM/MEI/MF du 14/10/2019, portant modalités, procédures et calendrier de la programmation budgétaire. Ce décret a institutionnalisé la préparation du Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT) et l'a consacré comme l'instrument officiel permettant de définir la politique budgétaire du gouvernement.

Le DPBMT vise les objectifs ci-après :

- i) Assurer la cohérence et l'alignement du budget de l'État avec la stratégie nationale de développement économique et social du pays ;
- ii) Renforcer la discipline et la soutenabilité budgétaire des politiques publiques en adéquation avec le cadre macroéconomique et macro-budgétaire du pays ;

- iii) Renforcer l'efficacité de l'allocation intersectorielle des ressources ;
- iv) Améliorer la performance opérationnelle, avec une meilleure prévisibilité budgétaire pour les gestionnaires.

**Les Documents de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT)** sont élaborés chaque année depuis 2021. Malgré cette avancée, le processus de préparation n'a pas été conforme aux échéances réglementaires définies par le décret sur le calendrier budgétaire. Les enveloppes sectorielles accordées aux ministères sont transmises avec la lettre circulaire pour la préparation des lois de finances.

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 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 budgétaire<sup>17</sup>.

Les documents de programmation budgétaire élaborés au cours des trois derniers exercices clos n'ont pas été examinés et approuvés par le Conseil des ministres. Ces DPBMT et les TOFE ne couvrent que les opérations de l'administration budgétaire centrale et des Établissements publics administratifs (EPA)<sup>18</sup>.

Les outils et mécanismes de comptabilité budgétaire permettant la couverture et le suivi pluriannuel des engagements de l'État, ainsi que la maîtrise de leurs incidences annuelles en termes de paiements sont définis<sup>19</sup>. Dans ce cadre, les procédures de retraits d'affectation et d'engagement des exercices précédents ainsi que celles relatives à l'affectation des crédits d'engagement (CE) permettant de reporter des crédits affectés mais non engagés sur l'exercice suivant, en vue de poursuivre la réalisation de l'investissement concerné, ont été définis.

### 5.1.3.2 Points d'amélioration identifiés et orientations

La réforme a pour but de parvenir à une programmation budgétaire des politiques de développement suivant un processus aboutissant à une allocation optimale des ressources. Dans cette optique les arbitrages budgétaires se doivent désormais d'être conduits suivant une logique de performance et d'évaluation des résultats des différentes politiques, en intégrant un retour d'expérience pour ajuster ces politiques.

Conformément à la LOLF, la phase de préparation du DPBMT constitue une étape clé du cycle de préparation du budget et des conférences budgétaires annuelles et reste à renforcer.

**Les pré-arbitrages budgétaires** constituent une étape technique déterminante du processus de programmation budgétaire pluriannuelle et des lois de finances ; ils débutent dès la transmission de la lettre circulaire de préparation des lois de finances et doivent être conduits dans les délais et conditions requis. Cette phase doit être 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 DPBMTs doivent être adoptés en Conseil des Ministres dans les délais réglementaires et être élargis aux organismes de sécurités sociales (CNSS et CNAM)

<sup>17</sup> P.I : 15, 16 et 17 PEFA

<sup>18</sup> PEFA 2020-2022 page : 115

<sup>19</sup> L'arrêté n°624 en date du 05 juin 2024 fixant les règles applicables à la gestion des CE et CP est signé

### 5.1.3.2.1 Action A.3.1 : Préparation des DPBMT

Le DPBMT 2026-2028 sera réalisé dans les délais réglementaires et soumis au Conseil des ministres pour un débat d'orientation budgétaire. Le CBMT est réalisé dans les délais fixés par le calendrier budgétaire.

Le CDMT global sera publié sur les sites du Ministère de l'Économie et des Finances pour permettre aux Ministères sectoriels d'anticiper l'actualisation de leurs CDMT initiaux sur la base des enveloppes budgétaires allouées, en attendant la transmission de la lettre circulaire de préparation des lois de finances.

### 5.1.3.2.2 Action A.3.2 : Préparation des CDMT Ministériels

Les efforts déployés, jusqu'à présent pour mettre en place des CDMT ministériels, tels que l'élaboration de manuels pour la préparation des CDMT, les formations dispensées, notamment celles destinées aux formateurs, ainsi que la préparation expérimentale du CDMT du ministère délégué auprès du MEF en mode programme, vise à permettre aux départements ministériels d'acquérir les compétences nécessaires pour élaborer leurs CDMT de manière autonome. L'accompagnement technique de ces ministères est nécessaire pour atteindre cet objectif.

Les CDMT ministériels seront désormais réalisés sous le format budget-programme. La DGB, a mis en place, par la note de service n° 028 du 10 décembre 2024, une équipe centrale pour le déploiement de la réforme budget programme, chargée de préparer le calendrier de mise en œuvre de cette réforme. Composée de plus de 20 cadres expérimentés, cette équipe mettra en œuvre cette action conformément aux directives de la note de service. Les Ministères pilotes ont bénéficié d'un accompagnement renforcé, et la qualité de leurs CDMT devra avoir un impact sur la fiabilité de la programmation budgétaire en ce qui concerne les écarts entre leurs propositions budgétaires et les ressources qui leur sont allouées dans les lois de finances.

### 5.1.3.2.3 Action A.3.3 : Organisation du Débat d'Orientation Budgétaire

Le débat d'orientation budgétaire (DOB) doit être organisé chaque année avec l'Assemblée nationale autour du DPBMT. Ce débat, sans vote, n'est pas régi par le règlement intérieur de l'Assemblée nationale. Sa programmation et organisation nécessitent une concertation entre le MEF et la commission des Finances en vue d'établir, d'un commun accord, les modalités de son déroulement

Tableau 5 : Plan d'action DPBMT

Code action	Actions	Responsables	Échéances	Indicateurs /cibles
A.3.1	Préparation DPBMT	DGB, DGFCE et Départements ministériels	2025	Les crédits alloués - les enveloppes alloués par les CDMTg ≥ 0
A.3.2	Mettre en place des CDMT ministériels tels que l'élaboration de manuels pour la préparation des CDMT,	Ministères et DBG	2025	Nombre de ministères ayant des CDMTm ; Cible : 100%
A.3.3	Organisation du débat d'orientation budgétaire	MEF / AN	2025	DOB organisé (oui/non) Cible : oui le 15 juillet 2025

## 5.1.4 Sous-axe A.4 : Programmation des investissements publics

### 5.1.4.1 Situation actuelle :

Le nouveau décret n°2024-153 du 6 novembre 2024 relatif à la GIP aborde toutes les phases du projet (identification, formulation, sélection, programmation, budgétisation, exécution et suivi -évaluation). L'application de ses dispositions impose la mise en place du dispositif nécessaire à l'application effective de ce nouveau décret.

L'arrêté 001282 du 14 novembre 2024 fixant la nomenclature budgétaire et comptable de l'État introduit une classification du marquage climatique.

Par ailleurs, il est important de garantir l'interopérabilité/interfaçage du système EL ISTITHMAR avec tous les systèmes d'information de la GFP.

#### 5.1.4.2 Objectif :

Il s'agit d'instaurer un dispositif intégré et performant de gestion de l'ensemble du cycle de vie des projets d'investissement public

- Adapter la sélection et la programmation des investissements publics au mode de budgétisation par programme ;
- Mettre en place la gestion pluriannuelle de dépenses d'investissement à travers les CE et CP (en relation avec la direction chargée de la programmation et de la sélection des investissements publics).

#### 5.1.4.3 Points d'améliorations identifiés et orientations

- Amélioration de la sélection et priorisation des projets d'investissement
- Renforcement de la programmation pluriannuelle des investissements
- Renforcement du suivi des projets

##### 5.1.4.3.1 Action A.4.1 : Sélection des investissements publics

Cette action sera axée sur l'amélioration de la sélection et la programmation des investissements. Elle s'appuiera sur les recommandations du rapport PIMA visant remédier aux insuffisances identifiées dans les domaines suivants :

1. **Planification et budgétisation** : Renforcement de la cohérence et de l'efficacité des processus en amont.
2. **Hiérarchisation des projets** : Adoption de critères clairs et priorisation basée davantage sur l'impact socio-économique.
3. **Suivi des résultats** : Amélioration des indicateurs de performance pour assurer un suivi rigoureux des projets d'investissement.
4. **Gouvernance** : Renforcement des mécanismes de gouvernance et mise en œuvre effective du cadre institutionnel.

Cette action vise à parvenir à une programmation optimisée des investissements publics, alignée sur les priorités nationales et conforme à la LOLF.

##### 5.1.4.3.2 Action A.4.2: Identification et formulation des projets d'investissement

Il s'agit, au-delà de la mise à jour des stratégies sectorielles (SCAPP), d'instaurer des mécanismes de concertation intersectorielle pour prioriser les investissements en fonction des enjeux économiques et sociaux.

##### 5.1.4.3.3 Action A.4.3 Étude de préféabilité

Il sera nécessaire d'organiser des sessions de formation continue et des ateliers pratiques sur les critères de sélection des projets d'investissement qui seront développés et diffusés avec des outils d'analyse ainsi que des référentiels clairs et quantifiables pour une sélection objective. Il s'agira d'améliorer la qualité des études de préféabilité des projets, et de s'adapter aux modalités de gestion introduites par la LOLF, notamment pour ce qui concerne le dialogue sur la gestion et l'implication des responsables de programmes qui seront désormais redevables de l'atteinte des objectifs des politiques publiques portées par leurs programmes. Des guides d'étude de préféabilité seront élaborés à cet effet.

#### 5.1.4.3.4 Action A.4.4 Prise en compte du changement climatique

Le changement climatique exerce une influence incontestable sur la trajectoire de croissance économique et l'équilibre des finances publiques. En Afrique, les catastrophes climatiques récurrentes ainsi que les modifications progressives des températures et des régimes de précipitations pourraient engendrer, d'ici 2050, une perte annuelle moyenne estimée à 3,2 %<sup>20</sup> du produit intérieur brut (PIB). Cette réalité affecte de manière particulière les couches de populations les plus vulnérables (femmes et les ménages pauvres) dont les moyens de subsistance restent précaires face à l'insuffisance des dispositifs d'adaptation aux chocs climatiques.

Par ailleurs, la quasi-totalité des dépenses publiques est soit susceptible de générer des émissions de gaz à effet de serre (GES), soit exposée aux conséquences du changement climatique. Il devient donc impératif d'intégrer cette dimension de manière transversale à travers des outils et approches spécifiques. Le changement climatique ne doit plus être considéré comme une responsabilité exclusive du département en charge de l'environnement, à insérer dans un programme budgétaire climat par exemple, mais comme un enjeu transversal relevant de l'ensemble de l'action publique.

La prise en compte du changement climatique passe par l'intégration du marquage climatique budgétaire qui doit être alignée avec les différentes étapes du cycle budgétaire. Pendant l'élaboration du budget les dépenses climatiques doivent être identifiées au sein des documents budgétaires officiels, notamment à travers une note sur l'impact climatique du budget qui devra être publiée chaque année avec les lois de finances.

Le PIP jouera, dans ce cadre, un rôle clé dans la mise en œuvre du marquage climatique budgétaire, car il consolide l'ensemble des projets financés par l'État. L'alignement de ce marquage avec les fiches de suivi des projets permettra de l'affiner et de garantir sa cohérence avec les objectifs de la CDN21. Cette action soutient les exigences supplémentaires en matière de présélection mis en place pour les projets contribuant aux engagements de la Mauritanie dans les CDN.

Dans une première phase, l'introduction du marquage budgétaire climatique sera réalisée pour les dépenses d'investissement, pour les mesures d'atténuation et d'adaptation en faveur du changement climatique.

L'action comportera l'adoption d'une méthodologie de marquage climatique des dépenses du budget de l'État, telle que définie dans un guide (2025). Cette approche permettra de définir les rôles et responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans le marquage climatique du budget et de publier une note sur l'impact climatique de celui-ci, avec les résultats du marquage pour le budget 2026 et son analyse pour les budgets 2024 et 2025.

#### 5.1.4.3.5 Action A.4.5 Programmation et budgétisation des investissements

**La programmation et l'exécution budgétaire pluriannuelles** s'appuieront sur le concept de crédit d'engagement (CE) et de crédits de paiement (CP) pour les dépenses d'investissement qui rénovent profondément le sens et la portée de l'autorisation parlementaire. Dans le cadre de cette action, il s'agira d'instaurer ce mécanisme dans la chaîne de programmation budgétaire.

<sup>20</sup> Climate Scrutiny et Mokoro, 2017. Africa's Public Expenditure on Adaptation. Reposant sur des scénarios du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) de milieu de gamme

<sup>21</sup> Contribution Déterminée Nationale, c'est le cadre de référence permettant de s'assurer que l'action climatique est intégrée dans tous les secteurs et constitue le principal mécanisme pour coordonner les efforts visant à réduire les émissions et à protéger les citoyens des pires conséquences de cette crise

La réussite de cette réforme repose sur une **préparation rigoureuse**, une **adoption progressive**, et une **vigilance constante** face aux risques opérationnels et financiers. Ces outils offrent certes une meilleure visibilité sur les engagements à long terme, mais leur mauvaise gestion peut rapidement engendrer des problèmes budgétaires.

L'arrêté n°624 en date du 05 juin 2024 fixant les règles applicables à la gestion des CE et CP comporte les détails des mécanismes de gestion de cette procédure qui nécessiteront, entre autres, des formations au profit des gestionnaires et des comptables publics pour assimiler les notions de CE et CP.

Il est également nécessaire d'adapter le **système d'information financière** pour qu'il soit capable de suivre les engagements et paiements en temps réel.

*Tableau 6 : Plan d'action pour la sélection et la programmation des investissements publics*

Code action	Actions		Responsables	Échéances	Indicateurs /cibles
A.4.1	Sélection des projets d'investissements publics		DGFCE, DGB et départements ministériels	2025	Les critères de sélection des projets sont appliqués/ les critères sont appliqués à 100%
A.4.2	Identification et formulation des projets		DGFCE, DGB et départements ministériels	2026	Les projets sont priorisés suivant 3 niveaux
A.4.3	Étude de préfaisabilité		DGFCE et départements ministériels	2026	Les guides d'amélioration des études de préfaisabilité sont disponibles et utilisés
A.4.4	<b>Prise en compte du changement climatique</b>	DGFCE, DGB et départements ministériels 2025-2027	La note climatique, les responsabilités des acteurs et l'élaboration de la méthodologie pour définir les dépenses favorables au climat sont réalisés en 2025 À partir de 2026, le guide sera appliqué de manière progressive		
A.4.5	Programmation et budgétisation des investissements		DGB, DGFCE et départements ministériels	2025	Loi de finances votée en CE et CP

**L'exécution, le suivi et l'évaluation des projets** se fera désormais dans le cadre du suivi et de l'évaluation des programmes, à travers les mécanismes prévus à cet effet, à savoir les indicateurs de performance consignés dans les PAP et leur niveau de réalisation dans le cadre des RAP qui feront l'objet d'une évaluation par la Cour des comptes dans le cadre des lois et règlements.

### 5.1.5 Sous-axe A.5 : Budgétisation par programme

La budgétisation par programme, permet d'allouer les crédits budgétaires aux politiques publiques menées par l'État et d'introduire la gestion par la performance. Le budget de l'État sera présenté sous forme de programme et voté sur cette base et les administrations ne constitueront désormais plus la destination des crédits budgétaires.

En 2025, il est prévu que tous les Ministères présentent leurs budgets sous forme de programmes, pour aboutir à une Loi de finances 2026 conforme à la LOLF.

Le processus d'adoption des lois de finances est enrichi par une nouvelle procédure qui consiste en l'organisation de Débats d'Orientation Budgétaire sans vote. Cet exercice doit être précédé d'une opération de sensibilisation à l'endroit des députés sur les objectifs et les spécificités du DOB et l'adoption concertée des modalités de déroulement de ce DOB. Cette démarche vise à combler le vide réglementaire en la matière, notamment au niveau du règlement intérieur de l'Assemblée nationale.

#### Objectif stratégique ;

- Préparer et gérer le budget de l'État suivant une approche programmatique conforme à la LOLF ;

##### 5.1.5.1 Situation actuelle

**Adoption de l'architecture budgétaire par programme :** La plupart des ministères sont déjà déclinés en programmes. Quatre ministères ont été désignés pour servir de ministères pilotes pour l'expérimentation de la gestion par programme au titre de l'année 2024 et 2025 dans le cadre de la lettre circulaire du Ministre des Finances n°0003, en date du 17/05/2024, relative au déploiement de la LOLF.

**Le développement, du cadre conceptuel pour la gestion par la performance** est réalisée à 90%<sup>22</sup> (préparation des guides relatifs aux PAP et RAP, guides DPBMT, guide nomenclature budgétaire, méthodologie d'élaboration du budget pluriannuel et de la prévision de la masse salariale) en plus de l'adoption des arrêtés relatifs au CE, CP et au CIB.

**La nomenclature budgétaire** a été révisée en 2024 et alignée aux exigences de la LOLF sur plan des classifications requises et de son harmonisation avec le plan comptable de l'État.

##### 5.1.5.2 Points d'amélioration identifiés et orientations

Cette réforme vise à structurer l'affichage des politiques publiques au sein de chaque ministère sous forme de programmes.

Chaque programme devra être standardisé, adossé à une stratégie sectorielle claire, intégrant un cadre de mise en œuvre robuste, des outils de suivi-évaluation, ainsi que des objectifs spécifiques à court et à moyen terme avec des indicateurs de résultats.

#### a) Principes généraux pour l'architecture programmatique des ministères

- **Cohérence stratégique :** L'architecture programmatique doit s'aligner avec l'articulation globale des politiques publiques définies par chaque ministère.
- **Découpage fonctionnel :** Le découpage en actions doit assurer la pertinence et la validité de l'architecture choisie.
- **Simplicité budgétaire :** La ventilation du budget par programme doit être réalisable aisément, sans recourir à des clés de répartition complexes.
- **Clarté et représentativité :** Les intitulés des programmes doivent être explicites, cohérents et refléter fidèlement leur contenu.
- **Exhaustivité :** Les programmes de chaque ministère doivent couvrir la totalité de sa politique sectorielle.

#### b) Orientations pour la gestion des budgets-programmes

- **Unité budgétaire :** Chaque programme constitue une unité indivisible, pérenne et non interministérielle.
- **Projets Annuels de Performance (PAP) :** Chaque programme repose sur un PAP annexé au projet de loi de finances, conformément aux exigences de la LOLF.

<sup>22</sup> Rapport de mise en œuvre du Schéma directeur des réformes des finances publiques

- **Rapports Annuels de Performance (RAP)** : Les responsables établissent des RAP évalués et transmis à l'Assemblée nationale avec les lois de règlement.
- **Responsabilité et transparence** : Les responsables de programmes, sous l'autorité des ministres, doivent justifier l'atteinte des objectifs fixés.
- **Programmation pluriannuelle** : La gestion des programmes doit intégrer l'évolution des actifs et passifs financiers suivant les principes comptables.
- **Dialogue de gestion renforcé** : Un mécanisme optimisé de dialogue entre Responsables des Budgets Opérationnels (RBOP) et des Unités Opérationnelles (RUO) sera instauré.
- **Réactivité et anticipation** : Les capacités d'anticipation et de réactivité des acteurs opérationnels et budgétaires face aux aléas seront renforcées.

**c) Mise en œuvre des budgets-programmes à l'échelle déconcentrée**

- Les programmes seront déclinés en **budgets opérationnels de programme (BOP)** par wilaya.
- Le **Wali**, en tant qu'ordonnateur secondaire des crédits, assurera la coordination du budget opérationnel de l'État au niveau régional (des mécanismes de délégation de compétences devront être mis en place pour permettre aux responsables des budgets opérationnels déconcentrés de maîtriser leur gestion budgétaire).
- Les BOP regroupent des **unités opérationnelles** et correspondent aux administrations déconcentrées de l'État.
- Les principes budgétaires définis par la **LOLF (chapitre II, article 5)** s'appliqueront également aux collectivités territoriales et aux établissements publics.

**d) Mise en place du cadre de performance**

La mise en place d'un cadre de performance reposant sur des instruments clés (PAP et RAP) exigera :

- **Des actions structurantes** : Formation et appui technique dédiés aux départements sectoriels pour garantir une appropriation optimale des réformes.
- **Un dialogue technique de proximité** : Collaboration pour définir des **indicateurs de performance** adaptés, mesurant les progrès annuels et les impacts à long terme.
- **Renforcement des compétences** : Intégration de formations sur la **gestion axée sur les résultats (GAR)** dans le cadre du volet « formations » de l'axe spécifique.

**5.1.5.2.1 Action A.5.1 : Validation officielle des architectures programmatiques**

La validation officielle des découpages programmatiques pour les ministères pilotes devra être formalisée pour garantir **la cohérence, l'efficacité et la pérennité** des réformes engagées. Cette étape sera déterminante pour structurer durablement la nouvelle architecture budgétaire.

**5.1.5.2.2 Action A.5.2 : Adoption officielle des manuels et guides :**

Le référentiel et les guides élaborés pour la préparation des documents budgétaires et la gestion par programme doivent être validés et adoptés officiellement par les actes réglementaires appropriés. Ceci permettra d'unifier les approches méthodologiques et la terminologie utilisées dans ce domaine et garantir une mise en œuvre harmonisée.

*Tableau 7 : Plan d'action budgétisation par programme*

Code action	Actions	Responsables	Échéances	Indicateurs
A.5.1	Validation officielle des architectures programmatiques	DGB et ministères	2025	Circulaire du PM validant les maquettes programmatiques réalisées pour la préparation des lois de finances
A.5.2	Adoption officielle des manuels et guides	DGB	2025	Pourcentage des guides et manuels adoptés/ 100% des manuels et guides sont adoptés

## 5.1.6 Sous-axe A.6 : Déploiement de la budgétisation par programme

### Objectifs :

- Mettre en place et opérationnaliser le cadre institutionnel de déploiement de la réforme ;
- Conduire le processus de mise en place des programmes ;
- Instaurer le mode de gestion budgétaire conforme à la LOLF.

#### 5.1.6.1 Situation actuelle :

Le processus de déploiement des réformes budgétaires liées à la LOLF, a été lancé à travers des circulaires du Ministre chargé des Finances relatives au déploiement de la LOLF transmises aux départements ministériels.

#### 5.1.6.2 Approche pour la mise en œuvre du sous-axe :

Le déploiement de la LOLF, pour ce qui concerne la budgétisation par programme, se fera suivant une approche progressive et hybride :

**Dans une phase transitoire** : La réforme s'appuie sur une expérimentation progressive en 2025 pour préparer le budget 2026 en mode BP avec une **exécution hybride** pendant la transition et un modèle combiné entre le budget conventionnel et le budget programme sera adopté, avec des traitements hors RACHAD pour permettre une exécution fluide.

**Cette démarche doit se faire rapidement étant donné la contrainte temporelle** puisque la préparation du budget 2026 en mode BP impose une approche progressive pour pallier les limites des systèmes d'information actuels.

##### 5.1.6.2.1 Action A.6.1: Mise en place du cadre institutionnel pour la gestion de la transition

Le **pilotage de cette action est centralisé** au niveau de la Direction Générale du Budget (DGB) qui coordonne la transition vers le budget programme.

**Des comités ministériels de coordination et de déploiement des réformes (CMCD)** seront créés dans chaque ministère. Ils sont chargés de coordonner les étapes de la réforme, de superviser les travaux, de valider les indicateurs de performance et leurs cibles, et de préparer des rapports trimestriels.

Au sein des ministères, **des groupes de travail techniques** seront institués, regroupant des responsables de programmes, des experts en affaires financières, des spécialistes des systèmes d'information ainsi que des représentants d'unités opérationnelles

**Seront créées également des équipes de gestion** structurées à plusieurs niveaux (ministère, programme, unités opérationnelles) pour suivre l'exécution des crédits et ajuster les budgets en cas de besoin.

##### 5.1.6.2.2 Action A.6.2 : Diffusion de nouveaux modes de programmation et de gestion

Le ministère de l'Économie et des Finances appuiera les ministères sectoriels pour élaborer les cadres ministériels de dépenses à moyen termes et mettra à leur disposition un guide des procédures budgétaires.

En 2025, les ministères seront appuyés par le ministère chargé du Budget pour préparer le CDMT en se basant sur les stratégies sectorielles ou sur des documents qui en tiennent lieu et fixant des objectifs aux politiques publiques et aux programmes concernés. Dans ce cadre, un effort particulier sera consenti pour accompagner les ministères pilotes, notamment ceux des secteurs sociaux qui seront appuyés par nos partenaires au développement, notamment l'Union européenne, dans la cadre du PAGFAM, et la Banque Mondiale dans le cadre du PforR.

Cet accompagnement doit aider à intégrer des outils de facilitation de la **traçabilité des dépenses pro-pauvres** permettant un suivi détaillé des dépenses affectées aux programmes prioritaires tels que l'accès universel à l'éducation primaire, les dépenses relatives aux soins primaires, à la santé maternelle et infantile, ainsi qu'aux zones rurales défavorisées, à TEKAVOUL et ELMAOUNA et à la réduction des inégalités entre genres, avec la publication régulière de rapports financiers sectoriels pour renforcer la transparence et permettre une meilleure évaluation de l'impact des dépenses.

Cet effort sera également entrepris pour aider les départements concernés à mettre en place un suivi détaillé des dépenses affectées aux soins primaires, à la santé maternelle et infantile, ainsi qu'aux zones rurales défavorisées pour publier régulièrement des rapports financiers sectoriels en vue de renforcer la transparence et de permettre une meilleure évaluation de l'impact des dépenses.

Un effort particulier sera déployé pour renforcer la crédibilité des CDMT globaux et garantir l'alignement des crédits inscrits dans les lois de finances avec ces cadres de dépenses. Le ministère de l'Économie et des Finances mettra en œuvre un vaste programme de formation (intégré dans l'axe relatif au renforcement des capacités) visant à promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats. Cette démarche permettra de doter les départements sectoriels des outils nécessaires pour décliner des programmes en BOP, préparer des PAP et concevoir des indicateurs de performance adaptés et capables de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques.

Pour garantir la diffusion des nouveaux modes de gestion budgétaire introduits par la LOLF, le ministère de l'Économie et des Finances animera des réseaux dédiés à la mise en œuvre de nouveaux outils de pilotage. Ceux-ci couvriront les programmes, les budgets opérationnels des programmes (BOP), la gestion de la masse salariale, ainsi que les modalités du dialogue de gestion interne. La coordination des formations et appuis est faite dans le cadre de l'axe renforcement des capacités qui sera confié à la Direction des affaires administratives du ministère délégué chargé du Budget qui travaillera en collaboration avec les DAF des ministères concernés.

#### 5.1.6.2.3 Action A.6.3 : Mise en place de mécanismes de suivi de l'exécution et de régulation budgétaire

Le suivi de l'exécution budgétaire sera amélioré afin d'anticiper, en cours d'année, l'évolution prévisible des dépenses à la fin de l'exercice avec, le cas échéant, des mesures correctrices lorsque les prévisions s'écartent de la Loi de finances initiale ou de la trajectoire définie par le cadrage budgétaire.

Les analyses périodiques de l'exécution des dépenses, au niveau le plus détaillé de la nomenclature budgétaire et au niveau des programmes, seront renforcées. L'objectif est de mettre en place un dispositif permettant une actualisation systématique des prévisions d'exécution en cours d'année, en tenant compte des hypothèses adoptées dans la loi de finances.

Cette réforme vise à concevoir et à déployer des outils de suivi dynamiques, capables d'améliorer la capacité à actualiser les données relatives aux déterminants des dépenses. Ces outils permettront également de prendre en compte les aléas susceptibles de provoquer des écarts par rapport aux prévisions initiales de la Loi de finances.

Concernant l'évolution des dépenses, le dialogue de gestion et les échanges d'informations entre les ministères, avec l'appui des contrôleurs financiers, devront permettre de confronter ces données avec l'historique statistique, ainsi qu'avec toute autre information pertinente relative au secteur concerné ou à la conjoncture économique.

Cette action comprend :

- la réparation des tableaux de bord de suivi des crédits (opérations antérieures et nouvelles) par trimestre.
- la mise en place de systèmes de suivi des dépenses d'investissement et des projets structurants.
- le suivi-évaluation introduit progressivement pour appuyer le pilotage stratégique et opérationnel, avec production de tableaux de bord, analyse des coûts, et suivi de la performance.

La régulation se base sur une planification permettant de renforcer la prévisibilité des ressources pour les gestionnaires, et une exécution budgétaire au plus proche des autorisations budgétaires accordées dans le cadre de la Loi de finances et des aménagements budgétaires conformes à la réglementation en vigueur.

La mise en œuvre de cette action doit permettre une rupture avec la régulation classique en mode budget de moyen, caractérisée par une absence de programmations infra-annuelle et pluriannuelle, un contrôle a priori fragmenté reposant essentiellement sur une segmentation des crédits et une gestion des crédits non liée à la performance.

En mode LOLF, la régulation budgétaire doit intégrer plusieurs considérations :

**Gestion axée sur les résultats mise en place :**

- Budget-programme : Chaque programme est structuré autour d'objectifs précis, mesurés par des indicateurs de performance ;
- Réallocation en fonction des résultats : Les ajustements budgétaires s'appuient sur l'analyse de l'exécution et des écarts de performance.

**Lien renforcé entre planification et trésorerie :**

- Articulation avec le plan de trésorerie : La régulation tient compte des flux financiers prévisionnels et s'ajuste aux écarts entre les prévisions et les réalisations.
- Crédits limitatifs et crédits évaluatifs : La LOLF distingue les dépenses limitatives (dépenses plafonnées) et évaluatives (dépenses ajustées en fonction des besoins réels, comme les charges de la dette).

**Contrôle renforcé et autonomie accrue**

- Autonomie des gestionnaires : Les responsables de programmes disposent d'une plus grande liberté pour gérer les crédits alloués, sous réserve de respecter les règles de la fongibilité asymétrique.

Pour mettre en œuvre cette action visant l'instauration d'une régulation budgétaire compatible avec la LOLF, un arrêté d'application sera pris pour préciser et organiser les modalités nécessaires à la préparation du Document de Répartition Initiale des Crédits et des Emplois (DRICE), ainsi que du plan d'engagement. Ce dispositif permettra d'anticiper les conditions d'exécution effective de la Loi de finances.

L'arrêté définira les procédures d'ouverture des crédits budgétaires en fonction des plans d'engagement, lesquels incluront une projection précise du rythme des paiements attendus.

Pour garantir une appropriation optimale, cet arrêté fera l'objet d'ateliers pratiques et s'appuiera sur une plateforme numérique spécifique, conçue pour centraliser les documents de programmation budgétaire et

les plans d'engagement correspondants. La Direction Générale du Budget (DGB) assurera la centralisation et l'élaboration du plan d'engagement annuel des dépenses, en parfaite cohérence avec le plan de trésorerie.

Le plan d'engagement consolidé sera ensuite publié et constituera la base officielle des ouvertures de crédits budgétaires au cours de l'année.

#### 5.1.6.2.4 Action A.6.4 : Rénovation de la fonction de contrôle financier

La fonction de contrôle financier n'a pas connu d'évolution majeure depuis 2005. Elle a été déconcentrée à travers un réseau de contrôleurs financiers ministériels (CFM) rattachés au ministère des Finances, via la Direction Générale du Budget (DGB), et placés auprès des ministères sectoriels.

Les CFM se focalisent principalement sur un contrôle *a priori* de la régularité des dépenses, avec une implication limitée dans l'analyse de la soutenabilité budgétaire, à l'exception des visas apposés sur les documents de répartition initiale des crédits et des emplois.

La portée de ces documents sur le plan de la régulation budgétaire est restée limitée. La régulation budgétaire s'effectue actuellement sans véritable articulation structurelle avec le plan de trésorerie. Elle repose principalement sur un arbitrage permanent des dépenses d'investissement, basé davantage sur les justificatifs présentés par les départements ministériels et des ouvertures de crédits budgétaires effectuées par la Direction Générale du Budget (DGB), plutôt que sur une programmation annuelle rigoureuse et prédéfinie.

**La rénovation du contrôle financier dans le cadre de la LOLF** vise à rééquilibrer deux impératifs essentiels :

- **Le respect de l'autonomie du gestionnaire** dans la prise de décision et l'exécution des politiques publiques ;
- **Le maintien d'un instrument de contrôle efficace** pour le pilotage et la soutenabilité des finances publiques.

A cet effet, **l'action de rénovation du contrôle financier** consiste à faire évoluer et s'élargir ses missions pour mieux répondre aux exigences de la LOLF. Elles doivent inclure :

1. **Prévention et gestion des risques financiers** : Veiller à anticiper et à maîtriser les risques budgétaires et financiers liés aux dépenses publiques.
2. **Maîtrise globale des processus** : Intégrer une supervision des processus de dépenses et une analyse approfondie de la situation patrimoniale des ministères.
3. **Harmonisation avec le contrôle interne** : Collaborer avec les dispositifs de contrôle interne pour garantir une gestion financière cohérente et rigoureuse.

#### 5.1.6.2.5 Action A.6.4 : Enrichissement de la documentation budgétaire

Cette action vise à pallier les insuffisances mentionnées par le PEFA<sup>23</sup>, relatives à la non-application systématique des classifications budgétaires, au caractère incomplet de la documentation budgétaire communiquée à l'Assemblée et à l'accès limité du public aux principales informations budgétaires.

Il s'agira de publier tous les documents et informations budgétaires prévus par l'arrêté n° 948 du 13 octobre 2023 dans les délais définis par ce dernier. Le site BOOST sera redynamisé pour être exhaustif et à jour.

<sup>23</sup> PEFA 2020-2022

En outre, les sites du ministère des Finances seront pilotés par le responsable de communication au cabinet du MEF pour leur mise à jour, notamment par rapport aux documents mis en ligne au niveau de la rubrique Documentaire.

Il s'agit des textes légaux et réglementaires (loi, décrets, arrêtés, règlements, documents de programmation budgétaire à moyen terme (DPBMT), des lettres circulaires de préparation du projet de Loi de finances, de projets de loi de finances DGB publiés, des lois de finances de l'année, des budgets citoyens, des lois de finances rectificatives.

Le rapport annuel sur l'exécution des accords relatifs à l'exploitation des ressources naturelles, prévu comme annexe aux lois de finances, 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, renforce le lien des réformes des finances publiques avec Initiative de transparence dans les industries extractives (ITIE).

Les classifications budgétaires seront appliquées graduellement dans leur intégralité, et les publications des informations budgétaires réalisées sur les sites du ministère de l'Économie et des Finances.

Il s'agit de également de produire et de joindre aux lois de finances les annexes prévues par la LOLF.

Pour la loi de l'année les annexes suivantes qui n'ont pas encore été annexées aux lois de finances seront ajoutées à la documentation budgétaire :

1. Le Projet annuel de performance ;
2. Le tableau des effectifs par ministère ;
3. Le programme d'investissements publics comprenant les investissements des établissements publics ;
4. 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.
5. Le plan de trésorerie ;
6. L'état décrivant la dette financière prévisionnelle de l'État à la fin de l'exercice, décomposée par nature, catégorie de créanciers et échéances ;
7. Les documents de programmation budgétaire à moyen terme visés aux articles 46 et 47 de la LOLF ;
8. L'échéancier des crédits de paiement associés aux crédits d'engagement ;
9. Le tableau prévisionnel des opérations financières, retraçant l'ensemble des flux financiers de l'État, des établissements publics à caractère administratif ;
10. La liste des comptes spéciaux, à créer et à supprimer ;
11. Le rapport sur les entreprises publiques.

Pour les lois de règlement les annexes suivantes doivent être ajoutées à la documentation budgétaire jointe :

- 1) Les résultats de la comptabilité budgétaire ;
- 2) Un état récapitulatif et justifiant tous les mouvements de crédit intervenus en cours d'année ;
- 3) Des annexes explicatives, développant, par ministère, le montant définitif des crédits ouverts et des dépenses constatées ;
- 4) Les rapports de programme qui présentent pour chaque programme, sous le même format que les projets de programmes, les résultats obtenus comparés aux objectifs fixés, les actions réalisées et les moyens utilisés, accompagnés d'indicateurs d'activité et de résultats ainsi qu'une estimation des coûts des activités ou des services rendus ;
- 5) Des annexes explicatives développant pour chaque budget annexe et compte spécial du Trésor, le montant définitif des recettes et des dépenses constatées et pour chaque compte de prêt et de

- garantie, les opérations effectuées ;
- 6) Un état développé des restes à payer, des arriérés et des restes à recouvrer de l'État, accompagné d'un rapport indiquant les mesures envisagées pour apurer ces restes à payer et restes à recouvrer ;
  - 7) Le compte général de l'État comprenant :
    - a) la balance générale des comptes ;
    - b) le tableau des flux de trésorerie ;
    - c) des annexes, comprenant notamment une évaluation des engagements hors bilan de l'État ;
    - d) une explication des changements des méthodes et des règles comptables appliquées au cours de l'exercice ;
  - 8) Une déclaration de conformité rendue par la Cour des comptes ;
  - 9) Le bilan ;
  - 10) Le compte de résultat ;
  - 11) L'annexe ;
  - 12) L'avis de la Cour des comptes sur la qualité et la sincérité du Compte général de l'État.

*Tableau 8 : Plan d'action pour le déploiement de la budgétisation par programme*

Actions	Responsables	Échéances	Indicateurs et cibles
Mise en place du cadre institutionnel pour la gestion de la transition	Ministère délégué chargé du Budget et les ministères	2025	Taux d'installation des instances pour la gestion de la transition. Cible 100% des instances sont mis en place
Diffusion des nouveaux modes de programmation et de gestion	DGB et les ministères	2025	Nombres de ministères ayant mis en place les programmes et les modalités de gestion. Cible tous les ministères dotés de programmes
Mise en place de mécanismes de suivi de l'exécution et de régulation budgétaire	DGB instances de gestion de la transition	2025	Taux d'exécution du budget. Cible : 95%
Rénovation de la fonction de contrôle financier	DGB	2026	Textes d'applications adoptés. Cible : tous les textes d'application sont adoptés
Renforcement de la documentation budgétaire	DGB	2026	Les classifications budgétaires appliquées. Cible : toutes les classifications sont appliquées. Pourcentage des annexes produites et annexées aux lois. Cible : toutes annexes sont annexées aux lois de finances

## **AXE B RÉNOVATION DU CADRE DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT**

Cette réforme prévoit l'instauration de systèmes comptables capables de produire des états financiers réguliers, plus sincères reflétant avec précision l'exécution budgétaire, l'évolution du patrimoine et la situation financière globale de l'État.

Conformément aux exigences de la LOLF, l'État doit désormais tenir deux types de comptabilités complémentaires : une comptabilité budgétaire qui retrace les recettes et les dépenses sur une base de caisse, et une comptabilité générale fondée sur la constatation des droits et obligations.

En effet, l'article 64 de la LOLF encadre la comptabilité budgétaire, où les flux sont rattachés à l'exercice budgétaire au moment de leur encaissement ou décaissement effectif, tandis que l'article 66 définit les règles de la comptabilité générale qui offre une vision plus exhaustive et patrimoniale en intégrant les engagements financiers de l'État.

Ce chantier ambitieux dépasse la simple dimension technique et incarne une véritable révolution culturelle dans la gestion publique qui exige une refonte complète du cadre comptable de l'État, avec l'adoption d'un nouveau référentiel inspiré des normes comptables utilisées dans le secteur privé.

Les sous-axes de cet axe sont :

- 1) Déploiement de la comptabilité générale ;
- 2) Renforcement de la qualité comptable au niveau des collectivités territoriales ;
- 3) Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales ;
- 4) Amélioration de la gestion de la trésorerie ;
- 5) Système d'information pour la gestion comptable.

### 5.1.7 Sous-axe B.1 : Déploiement de la comptabilité générale

L'enjeu de la mise en place d'une comptabilité générale est majeur et requiert la mobilisation des services des ordonnateurs, des comptables publics, des structures en charge de la gestion des participations de l'État, de son patrimoine, de la dette publique, ainsi que de tous les acteurs concernés.

La préparation du bilan d'ouverture est une opération de grande envergure qui implique non seulement un changement complet de référentiel comptable, mais également une transformation du système comptable. Ce bilan est établi à partir d'un travail approfondi d'inventaire et de recensement des éléments valorisés de l'actif et du passif, conformément aux critères définis par le recueil des normes comptables applicable à l'État. Il s'agit, en réalité, de reconstituer de manière méthodique l'intégralité de la comptabilité de l'État, tout en intégrant des actifs et des passifs qui n'avaient jusque-là jamais été comptabilisés ni évalués.

Ce travail consistera à établir un bilan comptable consolidant à la fois les données issues de la comptabilité actuelle et celles résultant des opérations d'inventaire et des ajustements des écritures comptables. Ce bilan couvrira l'ensemble des comptes, incluant les actifs circulants, les passifs circulants, les dettes et les comptes de trésorerie, et servira de bilan d'ouverture pour l'année de mise en place officielle de la comptabilité générale.

#### Objectifs stratégiques :

- Adopter un cadre réglementaire exhaustif permettant d'encadrer les réformes en conformité avec la LOLF ;
- Produire un bilan d'ouverture au 31 décembre de l'année précédant l'exercice de mise en œuvre officielle de la comptabilité générale de l'État basée sur les droits et obligations ;
- Renforcement du dispositif du contrôle interne comptable de l'État

#### 5.1.7.1 Situation actuelle :

Les travaux de rénovation du cadre comptable ont été engagés par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique depuis 2018 et ont abouti, en 2019, à l'adoption du décret n° 2019-186/PM portant règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique en application des dispositions de la LOLF.

Ce décret a défini les règles applicables à la gestion budgétaire et à la comptabilité publique de l'État, des établissements publics nationaux et des collectivités territoriales. Il a abrogé et remplacé l'ordonnance n° 2006-049 du 28 décembre 2006 modifiant l'ordonnance 89.012 du 23 janvier 1989 (en application de l'article de la LOLF).

Le RGGBCP a défini également les nouvelles procédures budgétaires et les nouvelles règles applicables à la comptabilité publique dans un texte unique applicable aux ordonnateurs, aux contrôleurs financiers et aux comptables publics. Ces dispositions étaient dispersées entre plusieurs textes.

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) a engagé, depuis l'année 2019, des travaux relatifs au cadre normatif découlant du présent décret, notamment l'élaboration des normes comptables de l'État, la révision du plan comptable et la révision de la nomenclature budgétaire et comptable de l'État, ainsi que la création d'un comité des normes comptables.

Ces travaux ont permis d'aboutir à l'approbation, par le Ministre des Finances (MF), des arrêtés suivants :

- Arrêté/DGTCP/arrêté/DGTCP/MDMEFCB 610 du 24 juillet 2019 portant création du comité des normes de la comptabilité publique ; 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 ;
- Arrêté 80/MF/DGTCP du 08 octobre 2019 portant adoption des normes comptables de la comptabilité publique ;
- Arrêté n°01180/MEF/DGTCP/2022 portant approbation du plan comptable de l'État conforme au plan comptable général et adapté aux spécificités de l'État et à la nomenclature budgétaire de l'État ;
- Arrêté n° 001282/MEF/2024 abrogeant et remplaçant de l'arrêté n° 01179/MEF/2022 fixant la nomenclature budgétaire et comptable de l'État ;

Les actions suivantes ont été réalisées :

- Formation des acteurs concernés ;
- Réalisation des diagnostics portant sur la tenue des comptes de tiers et financiers et la comptabilisation de la dette extérieure ;
- Analyse des processus comptables et élaboration des cartographies de processus métiers (recettes, dépenses).

L'arrêté portant création du comité ministériel d'audit interne est finalisé. Il attend l'approbation du décideur. Il s'agit d'un arrêté portant création et attributions du comité technique d'audit et de contrôle interne au sein du Ministère des Finances, en application de l'article 240 du décret n° 2019-186.

**L'arrêté relatif au cadre de référence du contrôle interne comptable de l'État a été adopté.**

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.

Concernant le bilan d'ouverture, la DGTCP a entamé les processus de production d'un bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2026. Ces processus ont été marqués par une étroite coordination entre les différentes parties prenantes (Directions générales du budget, des Impôts, des Douanes, du Patrimoine de l'État (et l'actuel ministère en charge du Patrimoine de l'État), des départements ministériels et de la Cour des comptes. Cette collaboration a permis la réalisation des actions suivantes :

- Arrêté n°0245/MF/09/Mars/2022 portant création du comité de pilotage en charge de la préparation du bilan d'ouverture et de la mise en œuvre de la comptabilité patrimoniale de l'État comprenant toutes les parties prenantes ;

- Signature de l'arrêté n°0703/MF/2023 en date 07 juillet 2023 portant création du comité en charge de l'assainissement des comptes de la Balance générale de l'État et de la préparation du bilan d'ouverture ;
- Arrêté n°1282/MEF/2024 abrogeant l'arrêté 1179 du 11 novembre 2022 fixant la nomenclature budgétaire et comptable de l'État dont l'objet est d'instituer la nomenclature budgétaire et comptable de l'État et de définir les principes fondamentaux de présentation du budget général, de budget annexe et des comptes spéciaux du Trésor.
- Arrêté 885 /2024 du 31 juillet 2021 portant seuil des comptabilisations des immobilisations. Cet arrêté a fixé le seuil unitaire de signification qui permettra de distinguer la comptabilisation des dépenses en immobilisations ou en charges ;
- Arrêté 886/2024 du 31 juillet 2024 fixant la durée et les modalités de la période complémentaire de la comptabilité générale de l'État ;
- Arrêté N° 624 portant fixation des règles applicables à la gestion de crédit en crédit d'engagement et en crédit de paiement au titre du budget général, budget annexe et comptes spéciaux du Trésor ;
- Signature de la Note de service n°33/DGTCP en date du 21 juillet 2023 portant création des comités techniques chargés de l'assainissement des comptes
- Note de service créant un comité de recensement des immobilisations
- Recensement et valorisation des immobilisations à la date du 31 décembre 2021 à Nouakchott ;
- Élaborations des schémas comptables permettant la maîtrise des flux de la dette publique, les participations de l'État, ainsi que le suivi des restes à recouvrer des recettes fiscales et non fiscales.
- La reddition des comptes de gestion 2021-2023 des départements comptables ministériels (DCM). Ces comptes ont été transmis à la Cour des comptes. Il convient de noter que la décision prise par la Cour des comptes de juger les comptes de gestions des DCM est une première depuis sa mise en place. Ces processus de production de comptes de gestion se poursuivront au niveau des autres comptables principaux de l'État.
- Les activités de recensement, de fiabilisation des comptes et d'intégration des éléments d'actifs et de passifs sont partiellement réalisées avec un taux d'accomplissement global de moins de 50% ;
- Les opérations d'inventaire et de recensement lancées ont atteint un niveau estimé à 90% et se poursuivent. Elles comprennent trois étapes dont la première, qui concerne le recensement du patrimoine du ministère des Finances à Nouakchott et certaines capitales de Wilayas, est terminée. La deuxième, qui concerne respectivement les recensements nationaux du patrimoine de l'État à Nouakchott est en cours de finalisation et la troisième étape relative aux recensements nationaux du patrimoine de l'État à l'intérieur du pays, est en phase de préparation. La comptabilisation des éléments du patrimoine de l'État, la mise en œuvre de la comptabilité matière et l'évaluation et la comptabilisation des participations de l'État sont en cours.
- La production du bilan de l'État au 31 décembre est considérée comme réalisée à 50% et les délais impartis ont été étendus par la Loi de finances vers 2026.

S'agissant du renforcement de l'audit et du contrôle interne comptable de l'État, ces dispositifs s'inscrivent dans le dispositif global de gestion des risques et constitue le levier principal pour la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, afin d'atteindre ses objectifs permettant de renforcer la qualité comptable des comptes de l'État afin qu'ils soient sincères, réguliers, tout en donnant une image fidèle du patrimoine et de sa situation financière. Les objectifs de la DGTCP se présentent comme suit:

- Amélioration de l'efficacité de la dépense publique, à travers notamment, la disponibilité d'informations pertinentes, fiables et sincères ;
- Établissement des états financiers de l'État reflétant fidèlement son patrimoine et sa situation financière dans le but d'asseoir la certification des comptes de l'État par la Cour des comptes ;
- Garantie d'une soutenabilité budgétaire par la constatation des droits et obligations au titre de l'exercice considéré ;

- Alignement sur les pratiques et normes comptables internationales ;
- Contribution à la conception des politiques publiques et à leur évaluation à travers la mesure de leurs impacts en termes d'évolution financière et patrimoniale.

A cet effet, la DGTCP a adopté une charte de l'audit du Trésor, un cadre de référence de contrôle interne du Trésor, un cadre de référence de contrôle interne comptable de l'État et un cadre de référence de contrôle budgétaire de l'État. Les arrêtés d'approbation sont énumérés ci-dessous :

- Arrêté/MF 687 du 31 juillet 2019 portant charte de l'audit ;
- Arrêté /MF 008 du 30/09/2019 portant adoption du cadre de référence de contrôle interne ;
- Arrêté MF 2023 portant adoption du cadre de référence de contrôle interne comptable de l'État ;
- Arrêté 747/ 2023 du 31/07/2023 portant adoption du cadre de référence de contrôle interne comptable de l'État.

#### **5.1.7.1.1 Action B.1.1 : Mise à jour du cadre réglementaire de la comptabilité patrimoniale**

Il s'agira de poursuivre la rédaction et l'adoption des textes d'application du cadre réglementaire de la comptabilité patrimoniale et des instructions comptable dont les arrêtés d'application du décret de l'organigramme de la DGTCP et la mise à jour de l'instruction Comptable de l'État ainsi que la préparation des textes réglementaires nécessaires à l'adaptation des procédures au nouveau contexte de dématérialisation.

Il s'agit d'un lot important d'arrêtés (40) qui restent à rédiger à finaliser ou à adopter. Les projets d'arrêtés déjà rédigés relatifs à l'instruction comptable de l'État, aux opérations de fin d'exercice et fixant la limitation des encaisses et actifs financiers seront adoptés.

Les processus comptables seront décrits et documentés par des manuels des procédures comptables propres à chaque type des postes comptables.

Un texte fixant le réseau des comptables des impôts sera pris en concertation avec la DGI.

#### **5.1.7.1.2 Action B.1.2 : Production du bilan d'ouverture de l'État**

Les activités de recensement, de fiabilisation des comptes et d'intégration des éléments d'actifs et de passifs partiellement réalisées se poursuivront.

Dans ce cadre, les opérations d'inventaire et de recensement lancées concernant respectivement le patrimoine de l'État à Nouakchott et à l'intérieur du pays seront finalisées.

La comptabilisation des éléments du patrimoine de l'État et l'évaluation et la comptabilisation des participations de l'État seront achevées pour permettre de produire le bilan d'ouverture au 31 décembre 2025, afin de permettre l'entrée en vigueur de la comptabilité patrimoniale en 2026.

Pour maîtriser le flux, une fiche d'immobilisation avec un identifiant unique pour chaque immobilisation sera créée et utilisée dans le différents système (Rachad, ARKAM et Moumtellekatty).

La prise en charge du stock de la date extérieure par convention et ainsi que le flux d'amortissement dans la comptabilité de l'État seront traduits par des schémas comptables intégrés dans le système comptable.

L'assainissement des comptes comptables sera parachevé, un rapport détaillé sera établi et un projet de loi d'apurement sera élaboré.

La mise en place de la comptabilité matière est indispensable pour la réussite de la comptabilité patrimoniale. Ainsi, un cadre réglementaire et juridique spécifique sera développé, accompagné d'un système d'information (SI) conçu pour répondre aux besoins organisationnels des ministères sectoriels.

Il est proposé d'intégrer les normes IPSAS relatives à la comptabilité environnementale (par exemple, IPSAS 17 sur les immobilisations corporelles) pour inclure les investissements climatiques dans les états financiers publics.

#### 5.1.7.1.3 Action B.1.3 : Mise en place de la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations

Il convient de noter que la production du bilan d'ouverture n'est qu'une première étape, préalable à la production des états financiers de fin d'année. En effet, ces états financiers finaux sont obtenus en tenant compte des stocks du bilan d'ouverture et des flux de gestion. Le traitement de ces derniers évolue avec la nouvelle comptabilité publique qui repose sur le principe des droits et obligations.

Ceci passe par la finalisation de l'identification et traitement des flux comptables. Il s'agit de s'assurer que tous les flux financiers de l'État ont été correctement identifiés, classés et intégrés dans le système comptable selon le principe des droits et obligations constatés.

Dans ce cadre, la cartographie des flux financiers sera finalisée pour dresser un inventaire exhaustif des flux financiers gérés par l'État afin de garantir leur intégration complète et cohérente dans le système comptable. Ceci passe par l'identification des flux financiers principaux :

- **Recettes** : taxes, impôts directs et indirects, recettes non fiscales, dons reçus, etc.
- **Dépenses** : biens et services, investissements, subventions et transferts, frais financiers et de la dette, etc.
- **Engagements financiers** : garanties données, engagements à long terme, etc.
- **Flux spécifiques** : provisions pour risques et charges et dotations diverses etc.

Une analyse des processus de gestion actuellement en vigueur sera réalisée pour cartographier les circuits financiers actuels en identifiant les points d'entrée (ordre de recette, engagement de dépense, etc.) et identifier les omission ou doublons dans le suivi des flux.

Un tableau des correspondances qui associe les flux financiers identifiés aux comptes spécifiques du Plan Comptable de l'État (PCE) est déjà dressé.

La classification des flux en droits constatés est en cours de réalisation pour permettre de respecter le principe des droits et obligations constatés permettant de réorganiser les flux selon leur nature économique et juridique.

- **Recettes** :
  - **Droits constatés** : Enregistrer les recettes dès qu'elles sont juridiquement exigibles (par exemple, à la date de notification d'un impôt, et non à la date de l'encaissement).
  - **Encaissements différés** : Traiter les créances qui ne sont pas encore payées mais qui restent exigibles.
- **Dépenses** :
  - **Engagements constatés** : Reconnaître une dépense dès qu'elle est juridiquement due, même si elle n'a pas encore été payée (par exemple, les contrats signés ou les commandes passées).
  - **Paiements différés** : Intégrer les dettes à payer ultérieurement.
- **Dettes et créances** :
  - Enregistrer toutes les dettes et créances, y compris celles qui étaient jusqu'alors hors bilan dans le système de comptabilité de caisse.

L'adaptation des procédures comptables sera assurée pour permettre une comptabilisation des flux en droits constatés.

- **Mise en conformité des processus d'engagement :**
- **Suivi des créances et dettes :**
  - Mettre en place des processus spécifique pour identifier, enregistrer et suivre les créances (recettes attendues) et les dettes (paiements dus).
- **Création de procédures pour les ajustements :**
  - Établir des mécanismes pour régulariser les anomalies, comme les créances irrécouvrables ou les provisions pour risques.

L'identification, la classification et l'intégration des flux dans le système comptable sont finalisées pour assurer l'enregistrement de tous les flux dans le nouveau système de comptabilité générale. À cet effet, les étapes suivantes sont finalisées :

- Migration des données historiques :
- Automatisation de l'enregistrement :
- Suivi et traçabilité des flux :

Enfin, les opérations de vérification et de validation des flux seront effectuées pour garantir leur exhaustivité et leur exactitude. Il s'agira d'effectuer les opérations ci-après :

- **Contrôles de cohérence :** Vérifier que tous les flux financiers ont bien été enregistrés dans les comptes appropriés et de s'assurer que les montants correspondent aux engagements et droits constatés.
- **Réconciliation des comptes :** Comparer les flux financiers enregistrés avec les données des services émetteurs (ex. : ordonnateurs, trésorerie) pour identifier les écarts éventuels.

Cette action s'appuiera sur les manuels des procédures et instructions comptables réalisées pour décrire en détail les nouveaux processus d'enregistrement et de traitement des flux.

Le renforcement de capacité des ordonnateurs, des comptables publics et du personnel de la DGTCP, pour s'approprier et maîtriser la gestion des flux selon le principe des droits constatés, est indispensable (intégré dans l'axe K de renforcement des capacités).

Le renforcement de la coordination entre toutes les directions du ministère des Finances avec la DGTCP, et les directions du ministère chargé du Patrimoine et du Domaine, pour le pilotage de cette réforme est déterminante pour sa réussite.

#### 5.1.7.1.4 Action B.1.4 Mise en place de l'audit et du contrôle internes comptables de l'État

Parallèlement au cadre réglementaire, le renforcement de l'audit et du contrôle internes sera poursuivi en impliquant l'ensemble des acteurs de la chaîne comptable, car la qualité des comptes dépend de la fiabilité des procédures mises en œuvre par tous les acteurs de la fonction comptable, qu'il s'agisse des ordonnateurs ou des comptables. Le dispositif de contrôle interne sera renforcé afin de couvrir l'ensemble du processus comptable, du fait générateur du droit ou de l'obligation jusqu'à sa traduction dans les états financiers.

Dans ce cadre, l'accent sera mis sur la mise en place des outils de pilotage de contrôle interne, à savoir les cartographies des processus comptables, et celles des risques comptables avec le référentiel du contrôle interne des risques comptables. Cette action consistera au déploiement du contrôle interne comptable aux départements ministériels, aux services déconcentrés de l'État et aux collectivités locales, afin de couvrir tous les processus comptables et financiers, du fait générateur du droit ou de l'obligation jusqu'à sa traduction dans les écritures comptables de l'État.

Aussi, la création des comités d'audit et du contrôle interne au sein du ministère des finances du comité interministériel de contrôle interne est prévue. Un dispositif de renforcement des capacités des différentes parties prenantes, ainsi que la gestion de conduite de changement seront engagés (intégré dans l'axe renforcement des capacités accompagnement des réformes).

### 5.1.7.2 : Principaux points de coordination à observer :

Au-delà de la mise en place des instances interministérielles de coordination de l'instauration de la comptabilité générale, une coordination entre toutes les directions du ministère des Finances avec la DGTCP, et les directions du ministère chargé du Patrimoine et du Domaine est déterminante pour, pour le pilotage effectif de cette réforme.

Tableau 9 : Mise en place de la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations

Code action	Actions	Responsables	Échéances	Indicateurs et cibles
B.1.1	Mise à jour du cadre réglementaire de la comptabilité patrimoniale	DGTCP	2026	Nombre de textes adoptés. Cible : 40 textes d'application adoptés
B.1.2	Production du bilan d'ouverture de l'État	DGTCP	2026	Bilan d'ouverture adopté. Cible : bilan d'ouverture de l'année 2027 finalisé
B.1.3	Mise en place de la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations	DGTCP	2026	Budget exécuté suivant la comptabilité générale. Cible : budget 2027 exécuté suivant la comptabilité générale
B.1.4	Mise en place de l'audit et du contrôle internes comptables de l'État	DGTCP	2027	Nombre de départements ayant un contrôle interne comptable. Cible : tous les départements et structures ont installé l'audit et le contrôle internes comptables

## 5.1.8 Sous-axe B.2 : Renforcement de la qualité comptable au niveau des collectivités territoriales

Les structures compétentes du ministère chargé des Finances assureront l'accompagnement des structures décentralisées pour l'amélioration de la comptabilité des collectivités territoriales. Cet accompagnement s'appuiera sur la mise en place d'outils modernes, pour fiabiliser et renforcer la qualité comptable des états financiers. Ce processus inclut notamment l'optimisation des systèmes et applications informatiques.

### 5.1.8.1 Situation actuelle

Un comité de relecture a été instauré au sein de la DGTCP pour engager la révision des dispositions relatives aux finances publiques des collectivités territoriales, afin de les aligner sur les exigences de la LOLF.

La révision de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses des collectivités territoriales et de la loi d'apurement des comptes de ces collectivités est en cours.

**En matière de réforme de la comptabilité des régions** les activités suivantes ont été menées :

- Adaptation du système d'information comptable ;
- Définition de la nomenclature comptable applicable à la région ;
- Adaptation du réseau comptable de la DGTCP.

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

- Une nouvelle nomenclature est entrée en exécution au niveau des communes urbaines, départements et régions.

- Des sessions de formation sur le nouveau système ont été dispensées aux trésoriers régionaux et au personnel des collectivités territoriales.

L'adaptation des systèmes d'information El Khazin et SIGEL est engagée pour l'adapter à cette nomenclature. Le renforcement de l'archivage comptable a été en cours de finalisation avec le développement d'un module qui sera déployé au niveau des perceptions de Nouakchott et des capitales régionales grâce à l'équipement des postes en scanners et à la formation des receveurs municipaux à leur utilisation.

Le renforcement du contrôle interne de la comptabilité est en cours avec un taux de réalisation estimé à 60%<sup>24</sup> grâce à la formation continue du personnel de la Direction des finances locales et à l'organisation de missions de supervision, de contrôle et d'assistance aux receveurs municipaux.

La révision du décret sur la reddition des comptes dont la finalisation est prévue avant la fin de l'année 2024 est réalisée à 20%, avec l'actualisation de l'arsenal juridique régissant l'activité des collectivités territoriales.

### 5.1.8.2 Points d'amélioration identifiées et orientations

#### 5.1.8.2.1 Action B.2.1 : Renforcement du dispositif du contrôle interne comptable des collectivités territoriales

Les actions menées dans le cadre du renforcement du système d'information participent fortement aux renforcements du dispositif du contrôle interne comptable des collectivités territoriales. Cette action est axée sur la mise en place d'une fonction spécifique d'audit et de contrôle internes au sein des collectivités territoriales avec pour objectif d'institutionnaliser des mécanismes indépendants et permanents de contrôle.

Les actions ci-après sont prévues :

- Mettre en place un service ou une unité d'audit interne autonome au sein de la collectivité.
- Élaborer un plan de contrôle basé sur une cartographie des risques spécifiques à la collectivité (recettes fiscales, gestion des subventions, passation de marchés, etc.).
- Former les auditeurs internes aux normes internationales de contrôle interne (COSO, INTOSAI, etc.).

En outre, l'élaboration d'une **loi d'apurement des comptes permettra de faciliter la mise en place de l'audit et du contrôle internes.**

L'amélioration des **contrôles infra-annuels** sera poursuivie grâce au déploiement d'un module d'archivage électronique et à la simplification de la nomenclature des pièces justificatives requises des collectivités territoriales.

#### 5.1.8.2.2 Action B.2.2: Renforcement de la comptabilité des collectivités territoriales

Les objectifs de ce sous-axe convergent avec ceux du schéma directeur précédent et conservent les mêmes orientations stratégiques. À cet effet, l'accompagnement assuré par les structures compétentes du ministère chargé des Finances pour l'amélioration de la comptabilité des collectivités territoriales est maintenu. Cet accompagnement visera les structures décentralisées et s'appuiera sur la mise en place d'outils modernes, pour fiabiliser et renforcer la qualité comptable des états financiers. Ce processus inclut notamment l'optimisation des systèmes et applications informatiques.

<sup>24</sup> Rapport d'évaluation du schéma directeur des finances publiques, réalisé en décembre 2024

Tableau 10 : Renforcement de la qualité comptable au niveau des collectivités territoriales

Code action	Actions	Responsables	Échéances	Indicateurs et cibles
B.2.1	Renforcement du dispositif de contrôle interne comptable des collectivités territoriales	DGTCP	2029	Nombre d'unités d'audit interne autonomes au sein de la collectivité. Cible : toutes les CT ont des unités d'audit interne autonomes
B.2.2	Renforcement de la comptabilité des collectivités territoriales	DGTCP	2027	Un rapport consolidé sur la situation financière des collectivités territoriales. Cible : rapport réalisé en 2027

### 5.1.9 Sous-axe B.4 : Amélioration de la gestion de la trésorerie

L'optimisation de la gestion de la trésorerie repose sur une amélioration des prévisions d'encaissement des recettes et un renforcement de la fonction de pilotage. Cet exercice demeure complexe en raison du décalage entre les calendriers de recouvrement des recettes, l'exécution des dépenses et les charges de la dette extérieure, souvent soumises à des débits automatiques. Si les dépenses présentent une certaine régularité au cours de l'année et peuvent être planifiées, l'encaissement des recettes reste, quant à lui, concentré autour de quelques échéances, suivant un rythme souvent difficile à maîtriser. Cette complexité est aggravée par la difficulté d'anticiper les dépenses des correspondants du Trésor.

**Les objectifs de ce sous-axe se présentent comme suit :**

- Diversifier et élargir les sources de financement de la trésorerie
- Améliorer le pilotage et la gestion de la trésorerie
- Harmoniser le plan d'engagement budgétaire et le plan de trésorerie

#### 5.1.9.1 Situation actuelle

L'amélioration de la gestion de la trésorerie de l'État passe par la mise en place du Compte Unique du Trésor (CUT), une réforme stratégique déjà mise en œuvre visant à centraliser et à rationaliser la gestion des liquidités publiques. Cette démarche a été formalisée par une lettre du Ministre des Finances adressée au gouverneur de la Banque centrale le 8 octobre 2019, à la suite de la signature d'une convention entre l'État et la BCM en juin de la même année. Depuis, la DGTCP et la BCM travaillent conjointement à l'élaboration d'un compte unique simplifié et à l'opérationnalisation de son fonctionnement. Cela a conduit à la finalisation des principales annexes de la convention, à l'adaptation des systèmes d'information et à la mise en place de mécanismes de contrôle rigoureux pour assurer la disponibilité des liquidités. Les modalités de fonctionnement du CUT ont été définies et communiquées aux services concernés par voie d'instruction.

En l'absence d'un plan consolidé d'engagement des dépenses, le Trésor public a élaboré un plan de trésorerie basé sur des données statistiques issues du système comptable du Trésor. Toutefois, cette approche reste insuffisante pour garantir une gestion proactive et optimale des finances publiques.

Le DRICE constitue un premier pas vers un plan d'engagement des dépenses de l'État, mais demeure non opérationnalisé. Il ne fournit pas une programmation annuelle des dépenses suffisamment articulée avec la gestion de la trésorerie, condition essentielle pour établir un plan de trésorerie prévisionnel fiable. Une meilleure synergie entre la planification budgétaire et la gestion de la trésorerie reste donc un défi majeur à relever pour améliorer l'efficacité financière de l'État.

**La consolidation des ressources du CUT a été réalisée à 90% en intégrant l'ensemble des régies des recettes, ainsi que les différents payeurs de la DGTCP.** Toutefois, l'**élargissement du périmètre du CUT simplifié pour couvrir progressivement tout le territoire** n'a été réalisé qu'à hauteur de 10%, avec l'extension du périmètre à Nouadhibou et le recrutement de banques primaires à l'intérieur du pays là où la BCM n'a pas de succursales.

**Le renforcement de la prévision de la trésorerie** reste incomplet : un plan de trésorerie est élaboré chaque semaine, mais il n'est pas pleinement aligné sur le plan des dépenses, et la mise en place du comité de trésorerie ainsi que son animation n'ont pas encore été effectuées.

**L'amélioration de la gestion des trésoreries régionales** a été réalisée partiellement avec la mise en place d'un système permettant la génération du plan de trésorerie.

**La diversification des outils de gestion de la trésorerie** a connu une avancée significative avec le renforcement de la fonction d'analyse économique de la DGTCP et le rapport annuel pour la gestion des avoirs du Fonds National des revenus des Hydrocarbures qui est réalisée.

Une diversification accrue des instruments de gestion financière, augmentant la rentabilité des liquidités disponibles.

Une viabilité renforcée de la dette intérieure grâce à une maîtrise rigoureuse des risques.

### 5.1.9.2 Points d'amélioration identifiées et orientations

#### 5.1.9.2.1 Action B.4.1 : Élargissement du périmètre du Compte Unique du Trésor

**L'élargissement du périmètre du CUT** sera poursuivi pour couvrir progressivement toutes les ressources budgétaires, y compris le financement extérieur, et pour couvrir également tout le réseau comptable du Trésor sur le territoire national.

Les dispositifs techniques et règlementaires entre la DGTCP et la Banque centrale seront renforcés et sécurisés.

#### 5.1.9.2.2 Action B.4.2 : Prévision, pilotage et gestion de la trésorerie :

**Le renforcement de la prévision de la trésorerie** doit être aligné sur le plan des dépenses de l'État et accompagné de l'animation du comité de trésorerie pour assurer un pilotage efficace de la trésorerie.

**Par ailleurs, la gestion des trésoreries régionales** sera améliorée et **la diversification des outils de gestion de la trésorerie** sera renforcée. L'amélioration de la gestion de la trésorerie constitue un enjeu stratégique pour garantir la viabilité financière de l'État tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Ce sous-axe vise à renforcer les mécanismes de prévision, diversifier les outils de gestion et harmoniser les processus avec les priorités budgétaires nationales. À fin décembre 2024, le taux global de réalisation des tâches liées à ce sous-axe est estimé à **71,67%** [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.43].

**Les objectifs visés se présentent comme suit :**

- Renforcer la prévision et le pilotage des flux financiers pour garantir une gestion proactive.
- Diversifier les outils de gestion de trésorerie pour optimiser les liquidités disponibles.
- Assurer une meilleure coordination entre le plan d'engagement budgétaire et le plan de trésorerie.
- Contribuer à la viabilité de la dette intérieure tout en maîtrisant les risques financiers.

Tableau 11 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion de la trésorerie

Code action	Actions	Responsables Échéance	Indicateurs de vérification
B.4.1	Élargissement du périmètre du Compte Unique du Trésor	DGTCP 2028	Taux de couverture des ressources de l'État
B.4.2	Prévision, pilotage et gestion de la trésorerie	DGTCP/BCM 2027	- Outils déployés. - Taux d'exactitude des prévisions financières

### 5.1.9.3 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 de ce volet pour prévenir et anticiper les retards et détecter toute velléité de non-paiements non justifiée des recettes non fiscales.

## 5.1.10 Sous-axe B.5 : Système d'information pour la gestion comptable

### 5.1.10.1 Situation actuelle

Afin de répondre aux exigences de la nouvelle réforme comptable, la DGTCP a mis en production, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, son nouveau système d'information comptable dénommé ARKAM. Il s'agit d'un système d'information intégré qui couvre l'ensemble du périmètre comptable. Il est interfacé avec les principaux systèmes des finances publiques, notamment RACHAD pour la chaîne des dépenses publiques et JIBAYA et SYDONIA pour la gestion fiscale, respectivement DGI et Douane. Il est interconnecté également avec les applications digitales des paiements électroniques et permet la gestion des quittances dématérialisées.

Grâce à ces interconnexions, l'exécution des dépenses publiques a gagné en fluidité, les flux des opérations budgétaires sont désormais centralisés quotidiennement, et le contrôle ainsi que le reporting ont été facilités, en particulier pour l'édition des documents suivants :

- La balance générale des comptes ;
- Le tableau des opérations Financières de l'État ;
- Les lois de règlement ;
- Les états financiers
- Le plan de trésorerie.

### 5.1.10.2 Points d'amélioration identifiées et orientations

#### 5.1.10.2.1 Action B.5.1 : Interopérabilité des systèmes d'informations ARKAM avec les principaux systèmes des finances publiques

L'interopérabilité sera poursuivie et renforcée

**5.1.10.2.2 Action B 5.2 : Déploiement du nouveau système d'information comptable du Trésor**

Le développement d'Arkam sera poursuivi afin de couvrir l'ensemble de réseau comptable de la DGTCP et abandonner l'ancien système comptable BEITELAML.

**5.1.10.2.3 Action B 5.3 : Développement d'un module de recouvrement des recettes non fiscales**

Ce module, qui couvrira les processus allant de la liquidation à la comptabilisation et à l'encaissement des recettes, sera élaboré.

**5.1.10.2.4 Action B 5.4 : Perfectionnement du model d'extraction des comptes de gestion pour les comptables principaux du Trésor**

Ce perfectionnement vise à faciliter le contrôle juridictionnel de la Cour des comptes.

**5.1.10.2.5 Action B 5.5 : Développement des moyens modernes de paiements des dépenses publiques**

**Le développement des moyens modernes de paiements des dépenses publiques** sera poursuivi, ainsi que la mise en jour des interfaçages avec les systèmes de paiement via la Banque centrale

**5.1.10.2.6 Action B 5.6 : Renforcement du Système d'information intégré des collectivités territoriales (SIGeL)**

Le Système d'information intégré des collectivités territoriales sera renforcé par la mise en à jour des schémas comptables qui seront conformes à la nouvelle instruction comptable des collectivités territoriales et par la mise en place d'un module d'archivage des pièces justificatives.

Ces actions permettront la dématérialisation de la production et la transmission des états financiers de l'État et des collectivités territoriales.

*Tableau 12 : Système d'information pour la gestion comptable*

Code action	Actions	Responsables	Indicateurs de vérification
		Échéance	
B.5.1	Interopérabilité des systèmes d'information ARKAM avec les principaux systèmes des finances publiques	2026	Taux de réduction des transmissions manuelles des données Cible 2028 100%
B.5.2	Déploiement du nouveau système d'information comptable du Trésor	2026	Bilan 2027 produit par le système
B.5.3	Développement d'un module de recouvrement des recettes non fiscales	2027	Taux de recouvrement par le module
B.5.4	Perfectionnement du module d'extraction des comptes de gestion pour les comptables principaux du Trésor	2027	Nombre d'améliorations résiduelles à apporter au module d'extraction ; 0 en 2029
B.5.5	Développement de moyens modernes de paiements des dépenses publiques	2026 2027	Nombre de moyens de paiement additionnels développés
B.5.6	Renforcement du système d'information intégré des collectivités territoriales (SIGeL)	2028	Nombre de fonctionnalités nouvelles introduites pour le renforcement du système

**AXE C : RENFORCEMENT ET OPTIMISATION DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTÉRIEURES DE L'ÉTAT**

Le renforcement de la mobilisation des ressources intérieures vise à optimiser les recettes de l'État tout en améliorant la justice fiscale et les retombées sociales de la fiscalité [Schema-Directeur-de-la-Reforme-

2021-2025, p.18]. Cette réforme s'inscrit dans un contexte où les trafics et le commerce illégal affectent non seulement l'économie nationale mais également les chiffres d'affaires des opérateurs légaux<sup>25</sup>.

### 5.1.11 Sous-axe C.1 : Optimisation des politiques fiscales

Une unité de politique fiscale (UPF) a été créée par l'arrêté n°0733 du 25 juillet 2023 portant création, attributions, composition et fonctionnement de l'Unité de politique fiscale. Cette unité, dirigée par un coordinateur ayant rang de chargé de mission, regroupe en son sein des experts spécialisés dans les domaines de la fiscalité, de l'économie, des statistiques, du traitement et des analyses de données et de l'économétrie.

Cette création permettra aux administrations fiscales de se focaliser davantage sur l'amélioration de l'efficacité de la collecte, la modernisation des procédures et la lutte contre les fraudes. Elle permettra de mieux aligner les politiques fiscales aux politiques et objectifs économiques.

L'UPF est un dispositif visant à doter le ministère chargé des Finances d'un instrument de mise en cohérence de la politique fiscale avec le cadre macro-économique global. Elle a pour mission générale d'orienter, d'analyser et de suivre la politique fiscale, en évaluant son impact économique et social. Ses travaux orientent la conduite des réformes en matière de politique fiscale en s'appuyant notamment sur des analyses ex ante des propositions envisagées. À ce titre, l'UPF est chargée en particulier de ce qui suit :

- Identifier et étudier les orientations du ministère chargé des Finances en matière de politique fiscale ;
- Faire des propositions destinées à mettre en place un système fiscal clair, équitable et favorable à la croissance ;
- Suivre et évaluer les dépenses fiscales et en produire un rapport annuel ;
- Conduire des études prospectives sur les questions économiques et budgétaires et analyser la législation en vigueur en intégrant l'incidence des propositions de mesures fiscales envisagées ;
- Contribuer aux travaux de prévision des recettes fiscales et douanières ;
- Informer le Ministre chargé des Finances des incidences des mesures fiscales déjà appliquées ou envisagées ;
- Être l'interfaçage du ministère chargé des Finances pour les questions fiscales et économiques ;
- Appuyer l'équipe de négociation des conventions et traités fiscaux.

#### 5.1.11.1 Situation actuelle

L'UPF, actuellement opérationnelle avec une équipe technique spécialisée, a déjà entrepris plusieurs études et initiatives pour asseoir et assurer sa mission ;

#### 5.1.11.1 Points d'amélioration identifiées et orientations

L'UPF envisage de réaliser les actions suivantes :

##### 5.1.11.1.1 Action C.1.1: Élaboration du rapport annuel « Dépenses fiscales »

Cette démarche a pour but d'estimer le manque à gagner fiscal pour l'État, d'évaluer l'efficacité et l'impact des exonérations à travers des études coûts-bénéfices, et de repérer des niches fiscales susceptibles d'améliorer les recettes publiques.

<sup>25</sup> [Rapport-de-MO-du-SDFRFP-au-31-12-2023-003, p.25]

Pour ce faire, l'UPF entreprendra l'actualisation de la matrice des mesures dérogatoires, la collecte des données, le calcul des dépenses fiscales et la rédaction du rapport et sa publication.

**Résultat attendu :** Rapport Dépenses Fiscales joint à la LFI 2026

#### 5.1.11.1.2 Action C.1.2: Étude pour la réforme de la taxe de consommation et l'introduction des accises en Mauritanie

Il s'agit d'établir une taxe de consommation conforme à des objectifs bien précisés et en conformité avec les normes internationales et dans la sous-région.

**Résultat attendu :** Satisfaction d'un repère structurel du programme avec le FMI

#### 5.1.11.1.3 Action C.1.3: Constitution des bases de données statistiques et réglementaires au niveau de l'UPF

Une base de données regroupant les textes législatifs et réglementaires fiscaux et financiers, ainsi qu'une base de données sur les statistiques fiscales et financières, ont été établies.

#### 5.1.11.1.4 Action C.1.4: Élaboration d'une matrice des mesures parafiscales :

Il s'agit de l'énumération et du référencement légal de la parafiscalité continue qui constituent un préalable à l'évaluation des recettes parafiscales.

**Résultat attendu :** Matrice exhaustive et référencée des mesures juridiques instituant des taxes ou redevances parafiscales

#### 5.1.11.1.5 Action C.1.5: Évaluation des recettes parafiscales

Cette action consiste en une évaluation des recettes parafiscales des entreprises et de certains départements publics.

La parafiscalité représente une source significative de recettes pour les budgets des entreprises publiques, créant une concurrence avec la fiscalité de l'État et augmentant ainsi les charges des contribuables. Elle permet, tout comme les dépenses fiscales, de mesurer la charge réelle de la parafiscalité et son impact sur la pression fiscale. Le rapport sur la parafiscalité sera joint au rapport annuel sur les dépenses fiscales.

#### 5.1.11.1.6 Action C.1.6: Étude de simulations sur la règle du butoir et du minimum de perception de l'IS et de l'IBAAP

Cette action vise à définir les plages d'arbitrage et les moyens d'amener les contribuables à privilégier la déclaration de leurs bénéfices. La taxation sur le CA en matière d'IS et d'BAAP offre aux contribuables de grandes possibilités d'arbitrage entre la déclaration taxation du CA et celles des bénéfices.

#### 5.1.11.1.7 Action C.1.7: Journée de réflexion sur les dépenses fiscales

Cette journée permettra de rassembler les propositions visant l'amélioration du rapport de 2024 et des rapports annuels.

#### 5.1.11.1.8 Action C.1.8 : Acquisition du modèle CEQ (Commitment to Equity)<sup>26</sup> et son application sur la redistribution par la fiscalité en Mauritanie

Cette action vise à domicilier le modèle CEQ développé par la Banque mondiale, au niveau de l'UPF par la mise en place d'un module fonctionnel pour la Mauritanie et d'une équipe technique pérenne.

Cette activité a commencé cette année et se poursuivra avec 3 à 4 sessions de formation en 2025 et permettre de mettre à la disposition de l'UPF un modèle de simulation des effets redistributifs de la politique fiscale et des subventions et transferts publics

<sup>26</sup> Modèle conçu et maintenu par l'université Tulane et appuyé par la banque et d'autres partenaires

**Résultat attendu :** Évaluer la fonction redistributive de notre système fiscal en rapport avec le volet redistribution de la politique du gouvernement.

Les Ateliers seront organisés sous les thèmes suivants :

- Du marché au revenu consommable  
Impôts directs + transferts directs (statu quo + simulations de politiques) ;
- Du revenu consommable au revenu disponible  
Impôts indirects + subventions (statu quo + simulations de politiques)
- Du revenu disponible au revenu final  
Transferts en nature indirects (statu quo + simulations de politiques)
- CEQ complet + outil de micro-simulation

#### 5.1.11.1.9 Action C.1.9: Amélioration des déclarations fiscales pour le calcul des DF en collaboration avec la DGI

Cette action a trait à l'introduction d'obligations déclaratives pour les éléments du chiffre d'affaires exonérés.

**Résultat :** une meilleure estimation des dépenses fiscales par l'inclusion des impôts qui n'ont pas pu être évaluées faute de données.

#### 5.1.11.1.10 Action C.1.10 : Application des nouveaux codes additionnels au niveau de la DGI

Une bonne partie des nouveaux codes additionnels concerne les exonérations de la fiscalité indirecte intérieure. À l'instar des Douanes, la DGI devra introduire ces codes dans le système d'information JIBAYA. L'UPF, en collaboration avec la Direction Général des Douanes, appuiera la DGI dans ce cadre.

**Résultats attendus :**

- Instaurer plus de transparence dans la gestion des exos et mieux encadrer le pouvoir des gestionnaires par le verrouillage des codes dans le système d'information ;
- Améliorer la fiabilité et la qualité des données fiscales concernant les exos ;
- Distinguer les grandes catégories d'exonérations.

#### 5.1.11.1.11 Action C.1.11 : Acquisition du modèle AFIE (Analyse fiscale des industries extractives, ou FARI en anglais) du FMI en vue de l'évaluation des recettes minières potentielles

Cette acquisition vise à permettre l'évaluation du rendement des industries extractives pour l'État.

#### 5.1.11.1.12 Action C.1.12 : Développement d'un simulateur de recettes de TVA :

Ce simulateur permet de réaliser des études de simulation des recettes de TVA en fonction des changements de politiques fiscales. Il servira de modèle pour les autres impôts.

#### 5.1.11.1.13 Action C.1.13: Étude d'évaluation de l'efficacité des dérogations fiscales en matière de TVA

Il s'agit de faire l'évaluation coûts/bénéfices des exonérations de TVA

#### 5.1.11.1.14 Action C.1.14: Élaboration d'un modèle de prévisions des recettes

Cette activité s'inscrit dans la continuité de la mise en œuvre du modèle de simulation de la TVA. Ce dernier permet d'évaluer différentes options de politique fiscale et d'analyser leur impact sur les recettes publiques.

### 5.1.11.15 Action C.1.15: Appui à l'administration douanière dans la mise en place de la nouvelle codification des mesures dérogatoires de la fiscalité indirecte, en collaboration avec les services douaniers

L'UPF contribuera à la mise en application correcte de la nouvelle codification des exonérations de la fiscalité indirecte.

**Résultat attendu :** Renforcement de la gestion des exonérations et optimisation de l'évaluation des dépenses fiscales

### 5.1.11.16 Action C.1.16: Analyse menée en partenariat avec la DGB pour un recensement exhaustif des dérogations fiscales légales et réglementaires en matière d'ITS et évaluation de leur impact

Cette action vise à évaluer les dépenses fiscales d'ITS du secteur public et s'assurer de l'application des textes.

**Résultat attendu :** Satisfaction d'une exigence du programme avec le FMI

### 5.1.11.17 Action C.1.17: Formation en économétrie appliquée aux politiques fiscales

Ce volet vise le renforcement des capacités de l'UPF en particulier pour les experts de l'Unité non spécialisés en économie (intégré dans l'axe K relatif au renforcement des capacités)

Tableau 13 : Plan d'action pour les politiques fiscales

Code Action	Intitulé de l'action	Objectif principal	Indicateurs proposés
C.1.1	Élaboration du rapport annuel « Dépenses fiscales » notamment pour 2024	Évaluer le manque à gagner lié aux exonérations fiscales et proposer des améliorations	- Rapport élaboré et publié (Oui/Non) - Nombre de mesures analysées - Inclusion dans la LFI 2026
C.1.2	Étude pour la réforme de la taxe de consommation et introduction des accises	Mettre en place une taxe de consommation conforme aux normes régionales et internationales	- Étude finalisée (Oui/Non) - Proposition de texte de réforme - Réforme intégrée au cadre législatif
C.1.3	Constitution des bases de données statistiques et réglementaires au niveau de l'UPF	Centraliser les textes fiscaux et les données statistiques	- Bases de données opérationnelles (Oui/Non) - Nombre de documents/textes référencés - Mises à jour régulières
C.1.4	Élaboration d'une matrice des mesures parafiscales	Référencer l'ensemble des mesures parafiscales existantes	- Matrice élaborée (Oui/Non) - Nombre de mesures recensées - Taux de couverture réglementaire
C.1.5	Évaluation des recettes parafiscales	Mesurer l'importance et l'impact de la parafiscalité	- Rapport annuel produit (Oui/Non) - Recettes totales évaluées - Recommandations d'intégration fiscale
C.1.6	Étude de simulations sur la règle du butoir et du minimum de perception de l'IS et de l'IBAAP	Limiter l'arbitrage fiscal et encourager la déclaration de bénéfices	- Étude réalisée (Oui/Non) - Scénarios modélisés - Recommandations proposées
C.1.7	Journée de réflexion sur les dépenses fiscales	Améliorer le contenu du rapport annuel sur les dépenses fiscales	- Journée tenue (Oui/Non) - Nombre de participants - Propositions intégrées dans le rapport final
C.1.8	Acquisition du modèle CEQ et application à la Mauritanie	Évaluer les effets redistributifs de la fiscalité et des transferts publics	- Modèle CEQ opérationnel (Oui/Non) - Nombre de sessions de formation - Étude CEQ produite
C.1.11	Acquisition du modèle FARI du FMI	Évaluer les recettes minières potentielles	- Modèle FARI acquis (Oui/Non) - Simulations réalisées - Rapports annuels produits
C.1.12	Développement d'un simulateur de recettes de TVA	Simuler l'impact des politiques fiscales sur la TVA	- Simulateur développé (Oui/Non) - Scénarios simulés - Utilisateurs formés
C.1.13	Étude d'évaluation des dérogations fiscales en TVA	Évaluer le rapport coût/bénéfice des exonérations TVA	- Étude produite (Oui/Non) - Nombre de recommandations - Taux de mise en œuvre

C.1.14	Élaboration d'un modèle de prévisions des recettes	Prévoir l'impact des politiques fiscales sur les recettes	- Modèle élaboré (Oui/Non) - Précision des prévisions - Nombre d'utilisations dans les analyses
C.1.15	Appui à l'administration douanière pour la codification des exonérations indirectes	Appliquer correctement la nouvelle codification des exonérations	- Codification appliquée (Oui/Non) - Taux d'exonérations codifiées correctement - Sessions de formation tenues
C.1.16	Étude conjointe DGB sur les dérogations fiscales ITS	Recenser et évaluer les exonérations ITS	- Étude réalisée (Oui/Non) - Dérogations identifiées - Dépenses fiscales estimées
C.1.17	Formation en économétrie appliquée aux politiques fiscales	Renforcer les capacités en économétrie des experts de l'UPF	- Participants formés - Satisfaction des participants - Études économétriques produites

### 5.1.12 Sous-axe C.2 : Renforcement et optimisation de la mobilisation des recettes fiscales

Cet axe vise à maximiser les recettes fiscales tout en améliorant la justice fiscale et les retombées sociales de la fiscalité, dans un contexte marqué par des défis tels que le commerce illégal et la fraude fiscale. À fin décembre 2024, le taux de réalisation global des tâches liées à ce sous-axe est estimé à **71,65%**<sup>27</sup>.

#### Objectifs stratégiques

- Élargir l'assiette fiscale pour inclure davantage de contribuables.
- Moderniser les procédures fiscales pour améliorer l'efficacité et réduire les délais.
- Renforcer la lutte contre la fraude fiscale pour augmenter le taux de recouvrement.
- Promouvoir la justice fiscale pour renforcer le consentement volontaire à l'impôt.

#### Progrès réalisés

1. **Élargissement de l'assiette fiscale (avancée majeure)** : Le nombre d'enregistrements dans le fichier des contribuables a augmenté de manière significative grâce à des campagnes ciblées et une meilleure intégration des acteurs économiques, notamment du secteur informel. Selon **les données concrètes**, le pays a enregistré une augmentation de **15% du nombre total de contribuables enregistrés** entre 2023 et 2024.
2. **Modernisation des procédures fiscales** : Mise en œuvre progressive de la dématérialisation des processus fiscaux via la plateforme JIBAYA. Par ailleurs, l'introduction couronnée de succès du télépaiement et de la télédéclaration, a permis de réduire les délais moyens de traitement des déclarations fiscales qui sont passés de 30 à **10 jours** [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.53].
3. **Renforcement du contrôle fiscal** : Développement d'outils analytiques pour mieux cibler les risques fiscaux. Par ailleurs, le taux de recouvrement fiscal a augmenté, passant de 70% en 2022 à **78% en 2024**, grâce à une intensification des audits fiscaux [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.29].

#### Points d'amélioration identifiés

- **Adoption officielle** : Les outils développés n'ont pas encore été formellement adoptés par arrêté ministériel.
- **Renforcement technique** : Les équipes ont besoin d'une formation approfondie sur les outils modernes.

#### Résultats attendus

- Une augmentation durable du **taux de recouvrement fiscal à plus de 80% d'ici fin 2026**.
- Une réduction significative des pratiques frauduleuses grâce à une couverture plus large des audits et à une utilisation accrue des outils technologiques.

<sup>27</sup> [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.4]

### Action stratégique C.2.1: Optimisation des procédures et renforcement des fonctions essentielles de la DGI

Cette action consistera à poursuivre l'opération d'assainissement du fichier des contribuables et à procéder à une gestion efficace des risques de conformité fiscale. Il s'agira également du renforcement des mesures visant à soutenir la conformité et à améliorer le rendement du contrôle fiscal ainsi que la gestion des contentieux fiscaux. Cette action a trait également à l'assurance d'une meilleure prise en charge du recouvrement et l'accélération de la transformation digitale des services.

### Action stratégique C.2.2: Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles

Cette action consiste à la préparation au passage en mode de gestion par programme. Ceci passe par la valorisation du capital humain et la mise en place d'une gestion des risques qui lui sont associés. Elle comporte un volet infrastructure avec la construction d'un siège moderne de la DGI, le renforcement des infrastructure IT, du parc automobile et du système d'information.

La gestion et la conservation des archives ainsi que leur organisation seront traitées au niveau de cette action dans le cadre d'une politique spécifique.

Cette action comporte une composante visant à parvenir à une gestion efficace des risques opérationnels

### Action stratégique C.2.3: Promotion du civisme fiscal et renforcement du consentement à l'impôt

Cette action vise à mettre en œuvre un plan d'amélioration de la conformité fiscale et à faciliter l'accès à l'information fiscale. Elle consiste également à améliorer la qualité des services offerts aux contribuables et à procéder à l'encadrement du rôle des auxiliaires de l'administration fiscale. Elle intègre également le renforcement de la transparence et de la redevabilité fiscales.

### Action stratégique C.2.4: Renforcement de la justice et distribution équitable des charges fiscales

Cette action concerne l'optimisation de la gouvernance des régimes dérogatoires, l'encadrement de la fiscalité applicable à l'économie numérique et à la facturation, ainsi que la lutte contre l'économie informelle. Elle intègre par ailleurs un axe dédié au renforcement de la coopération fiscale internationale.

Tableau 14 : Plan d'action pour le renforcement et l'optimisation des recettes fiscales

Code Action	Description	Responsables Échéance	Indicateurs de Vérification
C.2.1	Optimisation des procédures et renforcement des fonctions essentielles de la DGI	DGI 2025-2030	Exactitude des données grâce à l'adoption d'un système d'identification unique (NIF) cible note C TADAT en 2026 Taux de recouvrement 80%
C.2.2	Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	DGI 2025-2030	Nombre d'audits réalisés : Augmentation de 40% par rapport à 2024
C.2.3	Promotion le civisme fiscale et renforcement du consentement à l'impôt	DGI 2025-2030	Taux de conformité : cible 90% pour les grandes Ese et 70% pour les moyennes
C.2.4	Renforcement de la justice et assurer la distribution équitable des charges fiscales	DGI 2025-2030	Taux de satisfaction: cible 70%

### 5.1.13 Sous-axe C.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières

Le renforcement de la mobilisation des recettes douanières constitue un levier stratégique pour améliorer l'efficacité du recouvrement tout en facilitant les échanges commerciaux licites. Cette réforme s'inscrit dans un contexte où la modernisation des procédures et la lutte contre la fraude sont essentielles pour optimiser les recettes douanières et soutenir le développement économique. À fin décembre 2024, le taux de réalisation global des tâches liées à ce sous-axe est estimé à **71,67%** [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.4].

#### Objectifs stratégiques :

- Renforcer l'automatisation des procédures douanières pour améliorer l'efficacité et réduire les délais ;
- Renforcer les contrôles pour lutter contre la fraude et le commerce illicite ;
- Faciliter d'avantage les échanges commerciaux licites en simplifiant le circuit de dédouanement ;
- Optimiser la mobilisation des recettes douanières pour augmenter leur contribution au budget de l'État.

#### 5.1.13.1 Situation actuelle

1. **Automatisation des procédures douanières** : La mise en œuvre de la version WORLD du système SYDONIA a permis une gestion électronique complète des opérations douanières et offert l'opportunité du dédouanement à distance. Ce système est désormais interconnecté avec d'autres systèmes d'information, facilitant l'échange de données et réduisant les délais de traitement.
2. **Renforcement des contrôles** : Un système de gestion des risques a été développé pour cibler efficacement les envois suspects. Cela a permis d'améliorer considérablement les contrôles douaniers, augmentant ainsi le taux de détection des fraudes et renforçant la lutte contre les pratiques illégales [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.31].
3. **Facilitation des échanges commerciaux** : Les procédures douanières ont été simplifiées grâce à la dématérialisation, ce qui a permis de réduire les délais moyens de dédouanement à moins de 24 heures, contre 48 heures auparavant. Cette avancée favorise un climat des affaires plus attractif et une meilleure compétitivité pour l'économie nationale.

#### 5.1.13.2 Points d'améliorations identifiés et orientations

- **Adoption officielle** : Certains outils et procédures développés n'ont pas encore été formellement adoptés par arrêté ministériel.
- **Renforcement technique** : Les équipes ont besoin d'une formation approfondie sur les outils analytiques (à intégrer dans l'axe ayant trait au renforcement des capacités).
- **Coordination interinstitutionnelle** : Une meilleure collaboration entre les douanes et d'autres institutions est nécessaire pour maximiser l'efficacité.

#### 5.1.13.3 Résultats attendus

- Une augmentation durable du taux de recouvrement douanier avec un objectif supérieur à **85% d'ici fin 2026** ;
- Une réduction significative de la fraude grâce à l'utilisation accrue d'outils technologiques avancés ;
- Une amélioration notable de la facilitation des échanges commerciaux grâce à une simplification accrue des procédures.

Tableau 15 : Plan d'action pour le renforcement de la mobilisation des recettes douanières

Code Action	Description	Responsables Échéance	Indicateurs de vérification
C.3.1	<b>Automatisation des procédures douanières</b> : Déploiement complet du système SYDONIA World et interconnexion avec systèmes d'information officiels.	DGD 2027-2028	- Taux d'automatisation atteint : Objectif de 90% d'ici fin 2026. - Réduction des délais moyens de dédouanement à 48 heures [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.31].
C.3.2	<b>Renforcement des contrôles</b> : Mise en place d'un système avancé de gestion des risques pour cibler les envois suspects et détecter les fraudes.	DGD 2027-2028	- Taux de détection des fraudes augmenté de 20%. - Nombre d'inspections basées sur le risque : +30% par rapport à 2024
C.3.3	<b>Simplification et facilitation</b> : Assouplissement des procédures de dédouanement pour favoriser les échanges commerciaux légitimes.	DGD 2026-2028	- Réduction du nombre de documents requis pour le dédouanement. - Taux de satisfaction des opérateurs économiques mesuré via des enquêtes

### 5.1.14 Sous-axe C.4 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales

Dans le cadre de ce sous-axe, toutes les recettes autres que celles provenant des impôts et taxes sont, par défaut, considérées comme **recettes non fiscales**.

Les modalités de recouvrement des recettes non fiscales et les diligences de leur recouvrement ainsi que leur suivi doivent être améliorées.

Ces recettes concernent essentiellement les revenus des entreprises publiques, la redevance maritime, la dette rétrocédée, les recettes pétrolières, les recettes minières, les recettes de la pêche.

Il faut rappeler que le Ministre des Finances est l'ordonnateur unique des recettes de l'État.

Ce sous-axe prolonge les actions en cours ainsi que celles jugées pertinentes mais dont l'exécution n'a été que partiellement engagée.

#### Objectifs stratégiques

Améliorer les modalités de collectes des recettes non fiscales et leur recouvrement ainsi que leur suivi

#### 5.1.14.1 Situation actuelle :

Le processus de renforcement de l'assise juridique et de justification des recettes non fiscales est en cours, avec le lancement de la préparation de la procédure de normalisation des titres de recettes non fiscales, de la nomenclature comptable et des pièces justificatives associées.

La redynamisation et l'engagement des diligences de recouvrement ont connu des avancées, mais restent inachevés, notamment en ce qui concerne la définition d'une politique et d'un cadre juridique adaptés au recouvrement des recettes non fiscales, l'identification et la relance des redevables défaillants, ainsi que la finalisation des diligences de recouvrement forcé et adapté. L'évolution des phases 3 et 4 du projet Arkam contribuera à étendre la couverture aux recettes non fiscales, encore partiellement prises en compte.

Le développement des outils de pilotage et de reporting demeure limité en raison de l'absence de rapports périodiques détaillant la situation des recettes non fiscales (émissions, recouvrement, reste à recouvrer et côte irrécouvrable).

Pour évaluer l'importance du potentiel du secteur des hydrocarbures, le ministère des Finances devait conduire une étude sur les ressources générées par ce secteur. Cette étude devait permettre une meilleure connaissance de l'impact budgétaire attendu 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 devraient être présentées dans les lois de finances, conformément à l'esprit de transparence des finances publiques insufflé par les réformes du présent schéma directeur.

À ce stade, seule l'élaboration des termes de référence a été entamée, sans être finalisée. Par ailleurs, les audits annuels du compte FNRH, requis par la loi 2008-020, ont été effectués pour les états financiers des exercices 2015 à 2020.

La stratégie d'investissement du fonds a été préparée avec la définition de la politique de placement du FNRH, en précisant les actifs éligibles au placement et les normes de performance. Toutefois, l'identification des projets éligibles au financement, fondée sur des indicateurs et une grille d'évaluation permettant de mesurer leur impact, est en cours. Ce processus devrait être finalisé en 2025.

Le renforcement du suivi et du reporting des organes de gouvernance du fonds a été partiellement accompli. Si un calendrier officiel des sessions ordinaires du CCI a été élaboré, le reporting au Ministre chargé des Finances sur les performances de la stratégie de placement et d'investissement n'est que partiellement effectif.

Enfin, il faut noter que la nomenclature budgétaire des recettes a été rénovée pour permettre un meilleur suivi des recettes non fiscales qui ont été mieux détaillées dans cette nouvelle nomenclature.

#### **5.1.14.2 Points d'amélioration identifiés et orientations**

##### **5.1.14.2.1 Action C.4.1 : Consolidation du cadre juridique et justification des recettes non fiscales**

Le renforcement du cadre juridique et la justification des recettes non fiscales se poursuivront avec l'achèvement de la procédure de normalisation des titres de recettes non fiscales et l'élaboration de la nomenclature des pièces justificatives des recettes non fiscales.

Le processus de redynamisation et d'engagement des diligences de recouvrement sera finalisé, notamment à travers la définition d'une politique et d'un cadre juridique approprié pour le recouvrement des recettes non fiscales. Il inclura également l'identification et la relance des redevables défaillants, ainsi que l'actualisation des procédures de recouvrement forcé et adapté, qui sera facilitée par les phases 3 et 4 du projet Arkam intégrant les recettes non fiscales.

##### **5.1.14.2.2 Action C.4.2 : Optimisation de la gestion du FNRH**

Le développement des outils de pilotage et de reporting sera finalisé pour permettre l'établissement des situations périodiques des recettes non fiscales (émissions, recouvrement, reste à recouvrer et côte irrécouvrable).

L'étude sur les ressources du secteur des hydrocarbures est maintenue, dans le but d'évaluer le poids de ce secteur et d'améliorer la connaissance de son impact budgétaire. Cette étude permettra également de réaliser des projections de recettes, notamment pour le FNRH en se basant sur des hypothèses relatives à la production, aux prix et à la rentabilité des actifs. Ces projections intégrées dans les lois de finances,

conformément à l’esprit de transparence des finances publiques promu par les du présent schéma directeur. Dans ce cadre les TDR déjà amorcés seront finalisés avant le lancement de l’étude.

Les audits annuels du compte FNRH prévus par la loi 2008-020 se poursuivront et leurs conclusions seront mises en œuvre. La stratégie d’investissement du fonds a été développée, précisant la politique de placement et les actifs éligibles, ainsi que les critères de performance. Cependant, l’identification des projets financés par le FNRH et l’établissement d’une grille d’indicateurs permettant de mesurer l’impact de ces projets seront finalisés en 2025.

Le suivi et le reporting des organes de gouvernance du fonds seront renforcés afin d’assurer une transmission régulière des informations au Ministre chargé des Finances et d’évaluer les résultats obtenus grâce à la stratégie de placement et d’investissement adoptée.

Il est proposé d’inclure des dispositions spécifiques permettant de rediriger une partie des revenus générés par le secteur gazier vers un fonds souverain vert, dont l’objectif sera de financer des projets climatiques innovants tels que les énergies renouvelables, la reforestation et les stratégies d’adaptations changements climatiques.

*Tableau 16 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales*

Code Action	Actions	Responsables	Échéances	Indicateurs et cibles
Action C.4.1	Renforcement des assises juridiques et les justifications de recettes non fiscales	DGTCP	2027	Diligences de recouvrement. Cible : toutes les diligences de recouvrement sont réalisées dans les délais à compter de 2027
Action C.4.2	Optimisation de la gestion du FNRH	DGTCP	2027	Taux de rendement des placement

#### **AXE D - MAÎTRISE DE LA VIABILITÉ DE LA DETTE PUBLIQUE**

Un plan de réforme de la gestion de la dette publique a été réalisé par une équipe de la Banque mondiale qui a séjourné à Nouakchott du 11 au 20 novembre 2024, à la suite de l’évaluation de la performance de la gestion de la dette (DeMPA) réalisée en novembre 2023. Ce plan de réformes de la gestion de la dette publiques, présenté dans un document distinct, s’inscrit dans le cadre d’une fusion ministérielle ayant conduit à la création du ministère de l’Économie et des Finances. Ce plan bénéficie du soutien de partenaires internationaux, tels que le FMI, la BAD, l’UE et la CNUCED, et s’inscrit dans le cadre de l’actualisation du schéma directeur des réformes des finances publiques, comme le mentionne le rapport de cette mission. Dans cette perspective, le présent résumé extrait de ce plan de réforme, est inséré dans le schéma directeur. Le suivi et le pilotage de sa mise en œuvre seront encadrés par le dispositif institutionnel de coordination prévu par le présent schéma directeur des réformes.

Certains domaines comme la gestion prévisionnelle de la trésorerie et le développement du marché financier n’ont pas été pris en charge dans ce plan de réformes, puisqu’ils sont portés par l’accompagnement fourni par le FMI et AfritacCentre. Il en est de même de l’importance de l’audit de la gestion en tant que levier de transparence dont les besoins prioritaires de formation sont pris en compte dans la politique de formation des acteurs du système de gestion de la dette.

Le plan de réformes de la gestion de la dette publique présente les bonnes pratiques sur chaque axe de réformes, décrit la situation actuelle telle qu'elle prévaut, et prévoit des actions à mettre en œuvre. La priorisation et la séquence des actions recommandées sont retracées dans un tableau ci-dessous.

- Les fondements clefs conditionnant la bonne mise en œuvre du plan de réformes de la gestion de la dette sont : **L'appropriation politique du Plan de réformes de la gestion**. Elle nécessite la manifestation d'un leadership capable de garantir le portage stratégique et institutionnel, et favorise une forte sensibilisation aux enjeux qui lui sont liés, dont les possibilités pour la Mauritanie de diversifier ses sources de financement semi-concessionnels et d'obtenir un volume annuel déterminé de financement non concessionnel. L'absence d'une réelle appropriation politique et institutionnelle dudit Plan de réformes comporte le risque d'installer la gestion de la dette dans une pratique plus comptable que stratégique.
- **La mobilisation des ressources financières nécessaires à l'exécution des actions et recommandations identifiées**. L'effort de financement à déployer pour réaliser le plan de réformes de la gestion de la dette constitue une des garanties de son succès potentiel. D'où l'intérêt d'en faire la promotion auprès des partenaires au développement de la Mauritanie, d'évaluer le coût global de sa mise en œuvre, et de l'inscrire dans l'agenda du Plan de réformes des finances publiques.

Le rapport de la mission « Évaluation de la Performance de la Gestion de la Dette (DeMPA) » qui s'est tenue à Nouakchott du 13 au 17 novembre 2023, a été transmise aux autorités mauritaniennes le 20 mars 2024.

Il est nécessaire de mettre à la disposition de la Direction en charge de la dette publique une assistance technique à long terme, en tant que conseiller technique, afin de soutenir l'amélioration de la performance de la nouvelle DDP. L'enjeu de cette question exige du ministère de l'Économie et des Finances l'élaboration immédiate des termes de référence et la recherche active de partenaires techniques et financiers ceux qui sont disposés à répondre à cette importante demande.

### **Adoption de mécanismes de suivi périodique de l'exécution du Plan de réformes**

L'approche adoptée pour la mise en œuvre du Plan de réformes consiste à effectuer un suivi tous les six mois, avec (i) une revue à mi-parcours six mois après son adoption et (ii) une revue annuelle des progrès réalisés. La revue annuelle que conduira la Banque mondiale permettra d'ajuster et de réviser la matrice des réformes en fonction des progrès observés et des obstacles éventuellement identifiés.

#### **Objectif :**

Le plan de réformes proposé répond au besoin de parvenir à une transformation structurelle du cadre de gestion de la dette publique par des actions à mener sur deux sous-axes prioritaires majeurs au sein du présent schéma directeur.

## **5.1.15 Sous-axe D.1 : Gouvernance et transparence de la gestion de la dette**

### **5.1.15.1 Situation actuelle**

L'amélioration de la gestion de la dette intérieure constitue un enjeu stratégique pour garantir la viabilité financière de l'État.

L'intégration des structures gérant la dette intérieure et extérieure a été formalisée dans le cadre du nouvel organigramme du Ministère de l'Économie et des Finances avec l'élargissement des compétences de la direction pour couvrir la gestion de la dette publique y compris la dette intérieure. En outre le Comité national de la dette publique a été redynamisé. Ceci s'est accompagné d'un inventaire des dettes garanties et rétrocédées par l'État aux entreprises publiques a été réalisé.

La gouvernance et la transparence mettent en relief les principes de bonne gouvernance à travers la législation primaire (lois) et secondaire (décrets, arrêtés, etc.) exigeant leur totale application et exécution : i) **la désignation d'une autorité unique habilitée** à emprunter, approuver les accords d'emprunt, octroyer des garanties et assurer la gestion transactionnelle de la dette, ii) **la fixation des objectifs de gestion de la dette et des buts** pour lesquels les emprunts sont contractés, en accordant une attention particulière à l'obligation légale de transparence, notamment en matière d'information sur la gestion de la dette à transmettre de façon annuelle au Parlement, ainsi que la fréquence des audits à réaliser, iii) **les préalables à respecter** avant toute décision d'octroi de garantie et/ou de rétrocession, via des analyses de risques fondées sur un processus clairement établi, iv) **l'encadrement de l'endettement du secteur public non financier**, dans le but d'avoir une vue globale et transversale de la gestion de la dette du pays.

### **La gouvernance actuelle de la gestion de la dette doit être organisée et améliorée**

Le cadre juridique présente quelques lacunes, notamment en ce qui concerne la définition des instruments financiers conformément aux bonnes pratiques, la clarification des objectifs de gestion de la dette et des finalités des emprunts contractés par la Mauritanie, l'obligation d'annexer la SDMT à la Loi de finances, le cadre des opérations de garantie et de rétrocession, ainsi que le processus d'approbation des emprunts contractés par les entreprises publiques. De plus, le cadre institutionnel de gestion de la dette est de type quadricéphale depuis plus de 20 ans, malgré l'existence d'un Comité national de la dette publique qui se réunit périodiquement. Outre l'exhaustivité du cadre juridique qui est de mise, le cadre organisationnel de gestion de la dette requiert une forme d'organisation définissant clairement les rôles de chaque entité concernée. Une telle organisation permet de mettre en place un mécanisme de coordination fluide permettant d'élaborer et de publier une stratégie de gestion de la dette à moyen terme, ainsi qu'un plan annuel de financement, et d'adopter les bonnes pratiques en matière d'élaboration, de diffusion et de publication de rapports exhaustifs sur la dette.

### **Objectifs Stratégiques**

- Garantir la viabilité de la dette publique tout en maîtrisant les risques financiers.
- **Renforcement institutionnel** : Les capacités techniques des équipes doivent être améliorées pour gérer efficacement les nouveaux outils.
- **Coordination interinstitutionnelle** : Une meilleure collaboration entre la BCM et le Ministère des Finances est essentielle pour maximiser l'efficacité.

### **Résultats Attendus**

- Une viabilité renforcée de la dette publique grâce à une maîtrise rigoureuse des risques.

#### **5.1.15.2 Points d'amélioration identifiés et orientations**

- a. **Les actions proposées** sur cet axe visent à mettre en adéquation le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette avec les bonnes pratiques internationales.

Cela se traduirait par :

- i. **L'adoption d'une loi sur l'endettement public** afin de consolider l'ensemble des textes régissant la gestion de la dette et de consacrer, sur le plan juridique, l'adaptation de cette gestion aux meilleures pratiques internationales. L'élaboration de cette loi requiert un processus consultatif national élargi à l'ensemble des acteurs impliqués et concernés, afin de parvenir à un consensus.

- ii. **La mise en place d'une structure unique de gestion de toutes les opérations de la dette publique** organisée selon les fonctions de Front, Middle et Back office constitue l'enjeu majeur de la réforme pour rationaliser le système de gestion de la dette, mettre fin à son éparpillement institutionnel et optimiser les capacités techniques disponibles en les regroupant.

Un plan opérationnel de transfert des compétences des différentes unités actuelles de gestion de la dette (BCM, DGTCP, DGFCE, DDE) vers la mise en œuvre de la future et nouvelle DDP est nécessaire.

### 5.1.16 Sous-axe D.2 : Maîtrise et gestion des risques opérationnels.

Ce sous-axe est structuré comme suit :

#### 5.1.16.1 Situation actuelle :

Plusieurs actions ont été menées avec mise à jour continue de SYGADE, l'archivage électronique des conventions de prêts scannées.

La Publication du bulletin statistique de la dette pour les années 2020 à 2023 et pour 2024

La stratégie pluriannuelle de la dette a été actualisée après le moratoire du G20. Les Plans annuels de financement pour 2022-2024, 2023-2025 et 2024-2026 ont été élaborés et validés

L'Analyse de viabilité annuelle a été réalisée avec l'appui de la Banque mondiale et du FMI.

- a. **Une base de données complète et fiable** au sein d'une structure de gestion de la dette. Au-delà de la qualité des ressources humaines, il est nécessaire que les données, transactions et flux d'endettement soient tracés, enregistrés et comptabilisés dans une base de données exhaustive et fiable, servant ainsi de fondement pour toutes les analyses relatives à la dette et au financement public. La bonne démarche est d'unifier le suivi de la gestion de la dette pour minimiser les sources d'erreurs dans la production de données. Une consolidation de l'enregistrement et du suivi aide à la prise de décision en matière d'endettement et, plus largement, la conduite de la politique budgétaire. Le paiement de la dette, extérieure comme intérieure, devrait être simplifié pour éviter des retards. Idéalement, la procédure devrait être dématérialisée et électronique. Le système de traitement de données de la dette devrait tendre vers une interconnexion avec le système automatisé de gestion des finances publiques.
- b. La situation actuelle se traduit par le fait que **l'enregistrement et le paiement de la dette ne reposent pas sur des procédures consolidées, ni écrites et/ou formalisés**. Cela se traduit par l'absence de double contrôle des données saisies dans le SYGADE et par une absence de séparation de tâches entre ceux qui initient les opérations et ceux qui devraient les confirmer dans le processus d'enregistrements. Toutefois, en matière de paiement de la dette, **il existe une séparation claire entre l'initiation, le traitement et la finalisation du paiement**, bien que ce processus ne soit pas formalisé par un manuel de procédures, actuellement inexistant. Un interfaçage du SYGADE avec la chaîne des dépenses est toutefois envisagé pour les prochaines années pour automatiser le circuit de paiement de la dette.
- c. **La politique de formation ne fait pas l'objet d'un plan formel** de renforcement des compétences. Le renforcement des capacités, notamment en matière analytique, ne repose pas sur des plans de formation conçus pour répondre aux impératifs de performance dans la gestion de la dette. Les formations reçues sont davantage le fruit d'initiative des partenaires au développement que d'une politique explicite.
- d. **Les actions proposées sur cet axe** visent à réduire les risques opérationnels potentiels sur la chaîne de la gestion de la dette en Mauritanie.

Les mesures à entreprendre comprennent :

- i. **la rédaction et l'adoption de procédures écrites** pour la saisie, la vérification, la confirmation et la validation des enregistrements des transactions sur la dette publique, conformément aux bonnes pratiques et en respectant la règle des « quatre yeux » ou du double contrôle ;
- ii. **l'élaboration d'un manuel de procédures** pour les opérations de gestion de la dette dès la mise en place de la nouvelle DDP ;
- iii. **l'élaboration d'un plan de réhabilitation et le réaménagement des locaux** de la DDE/DDP afin de sécuriser l'infrastructure informatique dédiée à la comptabilisation, à la gestion et au suivi des opérations de la dette, en prévision de l'acquisition du SYGADE 7 ;
- iv. **l'établissement d'un plan d'interfaçage du SYGADE avec la chaîne des dépenses**, en l'intégrant dans la politique de digitalisation de l'État et en élaborant un cahier de charges spécifique à cet effet.
- v. **la conception d'un plan exhaustif de formation des cadres** responsables de la gestion de la dette en collaboration avec l'instance de pilotage et de suivi des réformes des finances publiques, la Direction administrative et financière du ministère de l'Économie et des Finances, et le projet d'appui et de formation en finances publiques (P2FP)

Tableau 17 : Plan d'action pour la réforme de la gestion de la dette publique

Actions	Résultat attendu	Priorité	Calendrier indicatif de réalisation	Institution responsable
Élaborer la loi sur la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique	Adoption de la loi par le parlement (emprunts extérieurs et intérieurs, garanties, rétrocessions, restructurations, etc.)	Haute	TRIM 4_2027	MEF, Cellule de suivi de réforme, DDE
Mettre en place un bureau de gestion de la dette organisé en Front, Middle et Back office	Arrêté fixant organisation et attributions des structures de la nouvelle DDP mis en œuvre	Haute	TRIM 2_2025	MEF, Cellule de suivi de réforme, DDE
Mettre en place un dispositif de transfert de compétences	Calendrier du transfert partagé et exécuté	Haute	TRIM 4_2025	MEF, Cellule de suivi de réforme, DDE
Élaborer et mettre en œuvre une politique RH conforme au cadre organique	Plan de formation exécuté	Haute	TRIM 2_2025	MEF, RH
Mettre à disposition une assistance technique long terme	TDR élaborés et assistance mobilisée	Haute	TRIM 2_2025	DDP, PTF
Appliquer une séparation organisationnelle pour l'enregistrement de la dette	Enregistrement respecte les meilleures pratiques	Haute	ACTION CONTINUE	DDP
Assurer un délai max. d'un mois pour l'enregistrement	Mise à jour en temps réel de la base de données	Haute	ACTION CONTINUE	DDP
Rédiger le manuel de procédures du bureau	Manuel formellement approuvé	Haute	TRIM 3_2025	DDP, BCM, DGTCP, PTF
Appliquer séparation organisationnelle pour le paiement	Paiement effectué selon le principe des « quatre yeux »	Haute	ACTION CONTINUE	DDP
Assurer l'interfaçage SYGADE - système gestion finances publiques	Dette payée de façon électronique et automatique	Moyenne	TRIM 1_2027	MEF, Services informatiques
Assurer la sauvegarde électronique et physique des conventions	Garantie de disponibilité des documents et continuité des activités	Moyenne	TRIM 3_2025	MEF, Services informatiques
Sécuriser l'infrastructure informatique	Local sécurisé pour données de la dette	Moyenne	TRIM 3_2025	MEF, Services informatiques
Élaborer un plan de continuité opérationnelle	Continuité des activités assure	Moyenne	TRIM 3_2025	MEF, Services informatiques

## AXE E : RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS ET SOCIÉTÉS PUBLIQUES

En dépit des avancées enregistrées dans les domaines de la gouvernance et de la gestion des finances publiques, les défis à relever par le pays dans ces domaines demeurent importants, notamment pour ce qui concerne la gouvernance et la supervision des entreprises publiques, ainsi que la gestion des risques budgétaires liés à ces entités.

Les entreprises publiques sont des acteurs clés de l'économie nationale et la dégradation de leur situation financière peut impacter négativement la soutenabilité budgétaire des finances publiques. Il s'agit d'un nombre important d'entreprises à l'échelle du pays qui compte en effet plus de 180 entreprises publiques avec près de 34 000 salariés, soit environ 5% de la population active et 50% des effectifs du secteur public. Elles ont contribué à 19,2% du PIB en 2021.

Spécifiquement, les entreprises publiques à vocation marchande constituent une source particulière de préoccupation, eu égard à leur influence directe sur l'équilibre des finances publiques. La Mauritanie compte plus de soixante entreprises publiques ayant une activité à caractère industriel ou commercial qui opèrent dans les industries de réseau (électricité et gaz, télécommunications, etc.), le secteur extractif et dans le secteur concurrentiel (agro-industrie, industrie, transport, etc.).

Dans le cadre des réformes des finances publiques, la tutelle financière exercée par le ministère chargé des Finances devra évoluer vers une gouvernance des entreprises publiques en phase avec la vision libérale de l'économie nationale. Cette transformation, qui sera mise en œuvre graduellement, ambitionne de recentrer ces entreprises sur leur rôle de moteurs de la croissance économique et de structures autonomes, performantes, rentables, et pourvoyeurs de recettes pour l'État.

### Objectif global de l'axe.

Il s'agit de recentrer les entreprises publiques sur leur rôle de moteurs de la croissance économique et en faire des structures autonomes, performantes, rentables et pleinement contributives aux recettes de l'État.

### Objectifs principaux de la gouvernance des entreprises publiques :

- Assurer une gestion efficace des entreprises publiques pour qu'elles remplissent leurs missions économiques et financières ;
- Veiller à ce que les dirigeants rendent compte de leurs actions et décisions, tout en limitant les risques de mauvaise gestion ;
- Assurer la production d'états financiers
- Assurer la production d'états financiers sincères conformes aux standards et bonnes pratiques
- Respecter les missions de service public ou d'intérêt stratégique confiées à ces entreprises ;
- Optimiser les ressources publiques de ces entreprises.

Cet axe est structuré en six sous-axes comme suit :

- Sous-axe : Rénovation du cadre juridique et réglementaire
- Sous-axe : Modernisation de la gestion et du pilotage des entreprises publiques
- Sous-axe : Rénovation du cadre institutionnel de la profession comptable
- Sous-axe : Rénovation du cadre normatif de la comptabilité
- Sous-axe : Communication interne et externe

### 5.1.17 Sous-axe E.1 : Rénovation du cadre juridique et réglementaire

La loi 2025-002 sur les établissements et sociétés publics (LESP) a été adoptée et ses textes d'application ne sont pas encore produits.

#### 5.1.17.1 Actions prévues dans ce sous-axe:

##### 5.1.17.1.1 Action E.1.1 : Élaboration et adoption des décrets d'application de la LESP

Il s'agit d'une étape réglementaire nécessaire pour opérationnaliser la Loi sur les établissements et sociétés publics (LESP). Son élaboration permettra de clarifier les modalités de gouvernance, de contrôle et de gestion des entreprises publiques.

##### 5.1.17.1.2 Action E.1.2 : Organisation d'un atelier de concertation sur la politique actionnariale de l'État

Cette action montre une volonté d'inclusivité et de concertation avec les parties prenantes (ministères de tutelle, entreprises publiques, partenaires techniques, etc.). Elle permet de poser les bases d'une politique actionnariale cohérente, en tenant compte des expériences passées et des spécificités nationales. Toutefois, pour que cette démarche soit utile, les conclusions de l'atelier doivent être effectivement intégrées dans les politiques formalisées.

##### 5.1.17.1.3 Action E.1.3 : Adoption du décret relatif à la politique actionnariale de l'État

Ce décret est essentiel pour formaliser le rôle de l'État en tant qu'actionnaire : ses objectifs, ses attentes vis-à-vis des entreprises publiques, ses droits et obligations. Il s'agit d'un levier important de réforme visant à passer d'une logique administrative à une logique de performance économique.

##### 5.1.17.1.4 Action E.1.4 : Adoption du décret relatif à la politique de dividende de l'État

La mise en place d'une politique de dividendes vise à clarifier la part des bénéfices que les entreprises publiques doivent reverser à l'État. Cela favorise une meilleure prévisibilité budgétaire, mais également une plus grande discipline financière au sein des entreprises. Ce décret devra équilibrer les impératifs budgétaires de l'État et les besoins de réinvestissement des entreprises publiques pour leur développement.

##### 5.1.17.1.5 Action E.1.5 : Élaboration et adoption d'un décret portant classification des entreprises publiques

La classification des entreprises publiques en fonction de leur taille, de leur activité ou de leur niveau d'autonomie permettra d'adapter les exigences de gouvernance à chaque type d'entité. C'est une démarche pragmatique qui peut améliorer l'efficacité du suivi et du contrôle de l'État. Elle devrait s'accompagner de critères clairs, objectifs et régulièrement révisés.

Tableau 18 : Plan d'action pour la rénovation du cadre juridique et réglementaire

Code action	Actions	Échéances	Indicateurs/cibles
E.1.1	Recruter deux consultants individuels pour l'élaboration des projets de décrets d'application de la LESP	juin-25	Le nombre de contrats signés Cible : 2 contrats signés
E.1.2	Organiser un atelier de concertation sur la politique actionnariale de l'État	mai-26	Recommandations produites Cible : produites en mai 2026
E.1.3	Adopter le décret relatif à la politique actionnariale de l'État	déc-26	Numéro et date du décret Cible : le décret daté de déc. 2026
E.1.4	Élaboration et adoption du décret relatif à la politique de dividendes de l'État	déc-26	Numéro et date du décret Cible : le décret daté de déc. 2026
E.1.5	Élaboration et adoption du décret portant classification des entreprises publiques	août-25	Numéro et date du décret Cible : le décret daté d'août 25

### 5.1.18 Sous-axe E.2 : Modernisation de la gestion et du pilotage des entreprises publiques

#### 5.1.18.1.1 Action E.2.1 : Élaboration et validation du cahier des charges du SI de la DGTF

Cette action vise à définir de manière précise les besoins fonctionnels et techniques du futur système d'information (SI) de la Direction Générale du Trésor et des Finances, en posant les bases pour sa conception, son développement et sa mise en œuvre.

#### 5.1.18.1.2 Action E.2.2: Élaboration et validation des TDR en vue du recrutement d'une firme chargée de la maîtrise d'œuvre du système d'information

Il s'agit de préparer les termes de référence nécessaires au recrutement d'un prestataire qualifié qui assurera la conception et le déploiement du SI de la DGTF, en s'assurant de la conformité aux exigences définies.

#### 5.1.18.1.3 Action E.2.3: Contractualisation avec un bureau pour assurer la maîtrise d'œuvre du SI de la DGTF

Cette étape consiste à conclure un contrat avec une firme spécialisée pour la mise en œuvre effective du système d'information, en vue de moderniser la gestion financière des entreprises publiques.

#### 5.1.18.1.4 Action E.2.4: Rédaction et validation des TDRs en vue du recrutement des experts chargés de produire les bilans d'ouverture des EPA et établissements similaires

L'objectif est de mobiliser une expertise comptable pour établir les bilans d'ouverture des établissements publics autonomes (EPA), étape indispensable à la transition vers une comptabilité d'engagement.

#### 5.1.18.1.5 Action E.2.5 : Mise à niveau du réseau comptable pour s'adapter au système de comptabilité d'engagement

Il s'agit de revoir les outils, procédures et infrastructures comptables existants afin qu'ils soient compatibles avec les exigences d'un système basé sur la comptabilité d'engagement.

#### 5.1.18.1.6 Action E.2.6 : Mise en place un mécanisme de suivi de l'endettement des entreprises publiques

Cette action vise à doter la DGTF d'un outil ou d'une procédure permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'endettement des entreprises publiques et d'anticiper les risques de surendettement.

#### 5.1.18.1.7 Action E.2.7: Mise en place un mécanisme dédié à la cartographie des risques des entreprises publiques

Elle a pour but de développer un dispositif structuré pour identifier, analyser et surveiller les risques financiers, opérationnels et stratégiques auxquels sont exposées les entreprises publiques.

#### 5.1.18.1.8 Action E.2.8 : Élaboration un manuel de procédures détaillé sur le fonctionnement des organes délibérants des entreprises publiques

Cette action entend codifier le rôle, la composition, les modalités de fonctionnement et les responsabilités des organes de gouvernance (conseils d'administration, comités...) pour renforcer leur efficacité et leur conformité.

#### 5.1.18.1.9 Action E.3.1 : Adoption d'un nouvel organigramme fonctionnel

Elle vise à doter la DGTF d'une structure organisationnelle actualisée et mieux adaptée aux nouvelles missions liées à la gouvernance et au pilotage des entreprises publiques

Tableau 19 : Renforcement de la gouvernance des entreprises publiques

Actions	Échéances	Indicateurs/cibles
Élaborer et valider les TDR visant à recruter une firme pour assurer la maîtrise d'œuvre du SI	févr-26	Tdr validé, cible validée par note à la date prévue
Contracter avec une firme pour assurer la maîtrise d'œuvre du SI de la DGTF	févr-26	Contrat signé ; cible signée à la date prévue
Contracter avec un cabinet pour assurer la maîtrise d'ouvrage du SI de la DGTF	déc-25	Le cabinet est recruté ; cible en déc. 2025
Rédiger et valider des TDR pour le recrutement des experts pour produire les bilans d'ouverture des EPA et établissements similaires pour préparer la mise en place d'une comptabilité d'engagement au sein des EPA et établissements similaires	avr-27	Nombre de EPA et assimilés ne disposant pas d'un bilan d'ouverture, Cible 0
Mettre à niveau le réseau comptable pour s'adapter au système de comptabilité d'engagement	mai-28	Nombre de comptables non mis à niveau ; cible 0
Mise en place d'un mécanisme de suivi de l'endettement des entreprises publiques	juin 2027	Mécanisme mis en place (oui/non) Cible oui 2027
Mise en place d'un mécanisme dédié à la cartographie des risques des entreprises publiques	juin 2027	Mécanisme mis en place (oui/non) Cible oui 2027
Élaboration d'un manuel de procédures détaillé sur le fonctionnement des organes délibérants des entreprises publiques	avr-27	Pourcentage d'organe délibérant ayant adopté le manuel, cible 100 %

### 5.1.19 Sous-axe E.3 : Rénovation du cadre institutionnel de la profession comptable

La qualité de l'audit financier et de la régulation comptable constitue un levier essentiel pour améliorer la transparence, la fiabilité de l'information financière et la crédibilité des entreprises publiques. Dans ce contexte, les actions prévues visent à moderniser les normes, les pratiques et les institutions en charge de la profession comptable et de l'audit. Elles permettent aussi de renforcer la supervision publique et de

garantir une meilleure conformité aux standards internationaux, tout en répondant aux réalités et besoins locaux.

#### 5.1.19.1 Action E.3.1: Révision des honoraires des commissaires aux comptes

Cette action vise à réévaluer les barèmes actuels des honoraires des commissaires aux comptes afin d'assurer une rémunération plus conforme aux exigences de qualité, à la complexité des missions et aux pratiques du marché, tout en préservant l'indépendance et la compétitivité de la profession.

#### 5.1.19.2 Action E.3.2 : Élaboration du manuel sur les normes d'audit applicables aux missions d'audit et de commissariats aux comptes

Il s'agit d'élaborer un document de référence fixant les normes professionnelles à appliquer pour l'exécution des audits et des missions de commissariat aux comptes, en vue d'harmoniser les pratiques, d'améliorer la qualité des rapports d'audit et de renforcer la transparence financière.

#### 5.1.19.3 Action E.3.3 : Révision du décret relatif à l'ONEC

Cette action prévoit la mise à jour du cadre juridique régissant l'Ordre National des Experts-Comptables (ONEC), afin de moderniser son fonctionnement, clarifier ses missions de régulation et renforcer sa capacité à encadrer efficacement la profession comptable.

#### 5.1.19.4 Action E.3.4 : Élaboration du projet de décret relatif au Conseil National de la Comptabilité

Cette action vise à réviser le décret relatif au Conseil National de la Comptabilité (CNC), en mieux redéfinir le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement. Le CNC jouera un rôle stratégique dans l'harmonisation des normes comptables et dans l'adaptation des référentiels aux besoins nationaux et internationaux

Tableau 20 : Plan d'action pour la rénovation du cadre institutionnel de la profession comptable

Actions	Échéances	Indicateurs/cibles
Réviser les honoraires des commissaires aux comptes	mars-27	Grille des honoraires publiée sur le site du MEF
Manuel sur les normes d'audit applicables aux missions d'audit et de commissariats aux comptes	mars-27	Manuel élaboré (oui /non) Cible : oui mars 27
Révision du décret relatif à l'ONEC	juin-26	Manuel élaboré (oui /non) Cible : oui juin 26
Élaboration du projet de décret relatif au Conseil National de la Comptabilité	juin-26	Numéro du décret signé

### 5.1.20 Sous-axe E.5 : Rénovation du cadre normatif de la comptabilité

La révision du Plan Comptable Mauritanien (PCM) constitue une réforme stratégique pour aligner les pratiques comptables nationales sur les standards internationaux, en particulier les normes IFRS, tout en tenant compte des spécificités économiques locales. Cette réforme vise à améliorer la qualité, la comparabilité et la transparence de l'information financière produite par les entreprises et les établissements publics. Elle s'accompagne d'une série d'actions techniques, normatives et pédagogiques pour assurer une appropriation harmonieuse du nouveau cadre comptable à l'échelle nationale et sectorielle.

### 5.1.20.1 Action E.5.1 : Rédaction et validation des TDR visant à produire un nouveau plan comptable mauritanien s'inspirant des normes IFRS

Cette action constitue la première étape du processus de réforme comptable. Elle consiste à élaborer les termes de référence nécessaires au recrutement d'experts pour concevoir un plan comptable modernisé, adapté aux réalités nationales tout en s'inspirant des principes des normes IFRS.

### 5.1.20.2 Action E.5.2 : Soumettre le projet de Plan comptable à l'approbation du CNC

Il s'agit de transmettre le projet de nouveau PCM au Conseil National de la Comptabilité pour examen, validation technique et approbation officielle, conformément au cadre réglementaire de normalisation comptable.

### 5.1.20.3 Action E.5.3 : Faire adopter et promulguer le projet de loi portant PCM

Une fois validé, le projet de PCM devra être traduit dans un texte législatif, adopté par les instances compétentes et promulgué, afin d'assurer son application obligatoire et sa portée juridique.

### 5.1.20.4 Action E.5.4 : Produire des plans comptables sectoriels

Cette action prévoit l'élaboration de déclinaisons sectorielles du nouveau PCM (ex : secteur extractif, agriculture, finances publiques, etc.), pour permettre une application pertinente des normes dans des contextes spécifiques.

### 5.1.20.5 Action E.5.5 : Produire des guides thématiques et des manuels pratiques sur le nouveau PCM

Cette action consiste à accompagner les utilisateurs (comptables, auditeurs, entreprises) avec des outils pédagogiques expliquant de manière pratique l'utilisation du nouveau référentiel comptable.

### 5.1.20.6 Action E.5.6 : Diffuser et vulgariser le nouveau Plan comptable mauritanien

Cette dernière étape porte sur la dissémination du nouveau PCM à travers des campagnes de sensibilisation, des ateliers de formation et la mise à disposition de supports d'information, pour assurer une adoption effective par l'ensemble des parties prenantes.

Tableau 21 : Plan d'action pour la rénovation du cadre normatif de la comptabilité

Action	Échéance	Indicateur/cible
Rédiger et valider des TDR visant à produire un nouveau Plan comptable mauritanien s'inspirant des normes IFRS	oct-28	Les TDRs du plan comptable s'inspirant des normes IFRS est validé
Soumettre le projet de plan comptable à l'approbation du CNC	nov-28	Plan comptable s'inspirant des normes IFRS est approuvé par le CNC
Faire adopter et promulguer le projet de loi portant PCM	déc-28	La loi est promulguée
Produire des plans comptables sectoriels	mai-29	Nombre de plans comptables sectoriels, cible tous les plans sont adoptés
Produire des guides thématiques et des manuels pratiques sur le nouveau PCM	juil-29	Les guides sont produits
Diffuser et vulgariser le nouveau Plan Comptable Mauritanien	févr-29	Nombre d'activité de divulgation réalisée, toutes les activités sont réalisées avant fév. 2029

### 5.1.21 Sous-axe E.6 : Communication en interne et en externe

Le bon fonctionnement des entreprises publiques repose sur la compétence de leurs organes de gouvernance (administrateurs, présidents de conseil, commissaires aux comptes) ainsi que sur la transparence de l'information financière et institutionnelle. Le sous-axe E.6 regroupe un ensemble d'actions visant à renforcer les capacités des acteurs clés, améliorer la diffusion de l'information, et promouvoir une culture de transparence et de redevabilité vis-à-vis des citoyens, des partenaires et de l'État.

#### 5.1.21.1 Actions prévues

##### 5.1.21.1.1 Action E.6.1 : Actualiser et vulgariser les guides de missions destinés aux administrateurs, PCA et CAC

Cette action vise à fournir des documents pratiques et à jour précisant les rôles, responsabilités et bonnes pratiques attendues des membres des organes de gouvernance des entreprises publiques, afin de professionnaliser leur contribution.

##### 5.1.21.1.2 Action E.6.2 : Organiser des ateliers de formation au profit des PCA

Il s'agit de renforcer les compétences des présidents de conseil d'administration à travers des sessions de formation axées sur la gouvernance, la lecture des états financiers, la stratégie, et la gestion des risques.

##### 5.1.21.1.3 Action E.6.3 : Publier régulièrement les textes juridiques, rapports et informations disponibles afférents aux entreprises publiques sur le site web de la DGTF

Cette action contribue à la transparence institutionnelle en assurant la diffusion accessible et régulière de l'information juridique et financière relative aux entreprises publiques.

##### 5.1.21.1.4 Action E.6.4 : Concevoir un logo pour la DGTF

Elle vise à renforcer l'identité visuelle de la Direction Générale de Tutelle Financière, dans une logique de modernisation de la communication institutionnelle.

##### 5.1.21.1.5 Action E.6.5 : Publier le rapport annuel sur les entreprises publiques

Il s'agit de produire un rapport synthétique chaque année, présentant la situation financière, les performances et les enjeux des entreprises publiques, outil clé pour l'État actionnaire et les parties prenantes.

##### 5.1.21.1.6 Action 6.6.6 : Publier les rapports annuels des commissaires aux comptes sur les EP

Cette action permet de rendre publics les avis des commissaires aux comptes sur les états financiers des entreprises publiques, renforçant ainsi la transparence, la redevabilité et la confiance dans la gestion de ces entités.

Tableau 22 : Plan d'action communication en interne et en externe

Action	Échéance	Indicateur/cible
Actualiser et vulgariser les guides de missions destinés aux administrateurs, PCA et CAC	févr-29	Nombre d'administrations, de PCA et CAC ayant pris connaissance des guides
Organiser des ateliers de formation au profit des PCA	avr-29	Nombre d'ateliers de formation réalisés
Publier régulièrement les textes juridiques, rapports et informations disponibles afférents aux entreprises publiques sur le site web de la DGTF	juil-26	Les publications prévues sont réalisées
Concevoir un logo pour la DGTF	déc-24	Logo adopté
Publier le rapport annuel sur les entreprises publiques	déc-25	Pourcentage d'entreprises ayant cible 100%
Publier les rapports des commissaires aux comptes sur les EP	sept-26	Pourcentage de rapports publiés cible : ayant cible 100%

## AXE F : RENFORCEMENT ET HARMONISATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET D'AUDIT

Le renforcement des procédures de contrôle et d'audit vise à professionnaliser ces fonctions et à améliorer leur efficacité dans la gestion des finances publiques. Cette réforme s'inscrit dans un contexte où les contrôles doivent être réalisés dans un climat de confiance, en respectant les normes professionnelles internationales de l'audit. Elle s'inscrit dans le cadre du Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SD-RFP) 2021-2025, en alignement avec les standards PEFA et les principes de l'INTOSAI (Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques).

### 5.1.22 Sous-Axe F.1 : Renforcement et harmonisation de la fonction d'audit interne

Un dispositif d'audit interne efficace constitue un pilier essentiel de la bonne gouvernance, du contrôle interne et de la gestion des risques dans les entreprises publiques. Pour unifier les pratiques, améliorer la qualité des missions d'audit et garantir la conformité aux standards internationaux, un ensemble de mesures structurelles et opérationnelles est envisagé. Ces actions visent à poser un cadre institutionnel clair, à professionnaliser les auditeurs internes, et à harmoniser les méthodes de travail à l'échelle nationale.

Le renforcement et l'harmonisation de la fonction d'audit interne au sein du ministère en charge des Finances visent à professionnaliser cette activité essentielle pour garantir la transparence, la redevabilité et l'efficacité dans la gestion des finances publiques.

Objectifs stratégiques :

- Mettre en place un cadre institutionnel structuré pour l'audit interne.
- Professionnaliser les pratiques d'audit interne en conformité avec les normes internationales.
- Renforcer les capacités techniques et managériales des auditeurs internes (intégré dans l'axe I relatif au renforcement des capacités).
- Harmoniser les méthodologies d'audit pour garantir une couverture efficace des risques.

#### 5.1.22.1 Situation actuelle

1. **Structuration institutionnelle** : Neuf guides d'audit ont été élaborés, accompagnés par la création du Comité Technique de l'Audit Interne, opérationnel à 90 %.
2. **Professionnalisation de l'audit** : Un cadre de référence pour l'audit interne a été établi, avec des fiches de poste définissant clairement les responsabilités des inspecteurs.

3. **Renforcement des capacités** : Des programmes de formation ciblés ont été mis en œuvre pour améliorer les compétences techniques et managériales des auditeurs internes.
4. **À fin décembre 2024**, le taux global de réalisation des réformes liées à ce sous-axe est estimé à **68,57 %**.

#### 5.1.22.2 Points d'amélioration identifiés

- **Coordination institutionnelle** : L'absence d'un cadre formel de coordination entre les services d'audit limite leur efficacité.
- **Harmonisation des pratiques** : Une standardisation complète des méthodologies entre les différents organes reste nécessaire.
- **Renforcement technique** : Les capacités institutionnelles doivent être renforcées pour maîtriser pleinement les nouvelles méthodologies.

#### 5.1.22.3 Résultats attendus

- Une professionnalisation complète de la fonction d'audit interne alignée sur les normes internationales ;
- Une harmonisation accrue des pratiques d'audit garantissant une couverture optimale des risques ;
- Une amélioration notable de la qualité et de l'impact des rapports d'audit.

##### 5.1.22.3.1 Action F.1.1 : Adoption du cadre institutionnel pour l'audit interne et élaboration des fiches de poste

Cette action vise à formaliser l'existence et le fonctionnement des unités d'audit interne au sein des entreprises publiques, en définissant leurs missions, responsabilités et rattachement hiérarchique. L'élaboration des fiches de poste permet de préciser les profils requis, les tâches, et les exigences professionnelles pour chaque fonction liée à l'audit interne.

##### 5.1.22.3.2 Action F.1.2 : Formation continue des auditeurs internes sur les normes professionnelles internationales

Elle a pour objectif de renforcer les capacités techniques des auditeurs internes à travers des sessions de formation basées sur les normes de l'IIA (Institute of Internal Auditors) ou d'autres référentiels reconnus, afin de garantir la qualité, l'éthique et l'efficacité des missions d'audit menées dans les EP.

##### 5.1.22.3.3 Action F.1.3 : Harmonisation des méthodologies et mise en place d'une charte nationale d'audit interne

Cette action consiste à définir une approche méthodologique commune pour l'ensemble des auditeurs internes opérant dans les entreprises publiques, en s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales. La charte nationale servira de document de référence pour encadrer les principes, les méthodes et les valeurs de l'audit interne à l'échelle du secteur public.

Tableau 23 : Plan d'action pour le renforcement et l'harmonisation de la fonction d'audit interne

Code Action	Description	Responsables	Échéance	Indicateurs de Vérification
F.1.1	Adoption du cadre institutionnel pour l'audit interne et élaboration des fiches de poste.	IGF/IGI/DGTCP	2027	Cadre adopté, Nombre d'entités couvertes.
F.1.2	Formation continue des auditeurs internes sur les normes professionnelles internationales.	IGF/IGI/DGTCP	2027-2028	Nombre d'agents formés, Taux d'application des nouvelles méthodologies.
F.1.3	Harmonisation des méthodologies et mise en place d'une charte nationale d'audit interne.	IGF/IGI/DGTCP	2027	Charte adoptée, Nombre des duplications dans les missions.

### 5.1.23 Sous-Axe F.2 : Structuration de la démarche de contrôle interne

Le contrôle interne est un levier fondamental pour garantir la régularité, la performance et la transparence de la gestion. Son efficacité dépend d'un cadre institutionnel clair, d'outils adaptés à l'identification et à la maîtrise des risques, ainsi que de compétences actualisées chez les agents chargés de son déploiement. La structuration de la démarche de contrôle interne vise à établir un cadre performant et harmonisé pour maîtriser les risques financiers et opérationnels liés à la gestion des finances publiques.

#### Objectifs stratégiques

- Mettre en place un cadre institutionnel unifié pour le contrôle interne ;
- Développer des outils modernes pour la cartographie et la maîtrise des risques ;
- Professionnaliser les acteurs du contrôle interne pour garantir une gestion conforme aux normes internationales ;
- Harmoniser les pratiques de contrôle interne entre les différentes entités du ministère.

#### 5.1.23.1 Situation actuelle

1. **Cadre institutionnel** : Un cadre de référence pour le contrôle interne budgétaire a été établi; son application est en cours.
2. **Outils et méthodes** : Neuf guides d'audit ont été réalisés, offrant une base méthodologique pour structurer les pratiques de contrôle interne.
3. **Formation et sensibilisation** : Des programmes de formation ont été initiés pour sensibiliser les acteurs clés à l'importance du contrôle interne, et son exécution a été entamé.
4. **À fin décembre 2024**, le taux de réalisation global des réformes liées à ce sous-axe est estimé à **21 %**.

#### 5.1.23.2 Points d'amélioration identifiés

- **Adoption officielle** : Le cadre de référence adopté doit être mis en œuvre (mise en place du comité d'audit et de contrôle interne...).
- **Renforcement technique** : Les capacités institutionnelles doivent être renforcées pour utiliser efficacement les outils modernes.
- **Harmonisation des pratiques** : Harmonisation des méthodologies et pratiques des différentes entités participant au contrôle interne.

#### 5.1.23.3 Résultats attendus

- Une adoption complète du cadre institutionnel pour le contrôle interne.
- Une maîtrise accrue des risques grâce à des outils modernes et une cartographie claire des risques.
- Une professionnalisation renforcée des acteurs du contrôle interne, alignée sur les normes internationales.

#### 5.1.23.4 Actions prévues

##### 5.1.23.4.1 Action F.2.1 Adoption officielle du cadre institutionnel pour le contrôle interne

Cette action vise à formaliser l'organisation, les responsabilités et les principes régissant le contrôle interne dans les entreprises publiques. Elle permet de doter l'administration d'un cadre de référence clair pour structurer les dispositifs internes de prévention, de détection et de correction des risques.

#### 5.1.23.4.2 Action F.2.2 Développement d'outils modernes pour la cartographie et la maîtrise des risques

Il s'agit de concevoir ou d'adapter des outils pratiques (logiciels, matrices, référentiels) permettant aux entités publiques d'identifier, d'évaluer, de suivre et d'atténuer les risques susceptibles d'impacter leurs objectifs. Ces outils faciliteront une approche systématique et proactive de la gestion des risques.

#### 5.1.23.4.3 Action F.2.3 Formation continue des contrôleurs internes sur les outils et méthodologies modernes

Cette action a pour objectif de renforcer les compétences des responsables du contrôle interne en les formant sur les méthodologies actuelles (COSO, ISO 31000, etc.) et les techniques pratiques de mise en œuvre, afin de garantir l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle.

Tableau 24 : Plan d'action pour la structuration de la démarche de contrôle interne

Code Action	Description	Responsables	Échéance	Indicateurs de Vérification
F.2.1	Adoption officielle du cadre institutionnel pour le contrôle interne	IGF/IGI/DGTCP	2027	Cadre adopté, nombre d'entités couvertes
F.2.2	Développement d'outils modernes pour la cartographie et la maîtrise des risques	IGF/IGI/DGTCP	2027	Outils opérationnels, nombre de cartographies réalisées
F.2.3	Formation continue des contrôleurs internes aux outils et méthodologies modernes	IGF/IGI/DGTCP	2027-2028	Nombre d'agents formés, taux d'application des nouvelles méthodologies

### 5.1.24 Sous-axe F.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'IGF et des IGI

La professionnalisation des missions et activités de l'Inspection Générale des Finances (IGF) et des IGI est un axe crucial pour renforcer la gestion et le contrôle des finances publiques. Cet objectif est atteint par une structuration adéquate des missions de l'IGF, l'amélioration continue des compétences des inspecteurs et le développement d'une démarche de qualité dans les audits. À fin décembre 2024, le taux global de réalisation des réformes liées à ce sous-axe est estimé à **68,57%**, avec des progrès notables dans la structuration des missions et le développement des capacités techniques [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.61].

#### Objectifs stratégiques

- Formaliser un cadre institutionnel pour les missions de l'IGF et des IGI
- Renforcer les capacités techniques et managériales du personnel de l'IGF et des IGI (intégré dans l'axe K relatif au renforcement des capacités)
- Développer une démarche qualité pour améliorer la performance des audits
- Aligner les pratiques d'audit sur les standards internationaux

#### 5.1.24.1 Situation actuelle

1. **Cadre institutionnel** : L'adoption partielle du cadre de référence pour l'IGF a permis la mise en place du Comité technique de l'audit interne avec un taux d'avancement de 90%. Cette initiative contribue à une structuration claire et à une meilleure gouvernance des missions d'audit [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.61].
2. **Formation et renforcement des capacités** : Des programmes de formation continue ont été organisés pour le personnel de l'IGF, sur des thématiques spécifiques telles que les normes internationales d'audit et la gestion des risques financiers. Ces formations ont pour but de renforcer les compétences techniques et managériales des inspecteurs.

3. **Démarche qualité** : Neuf guides d'audit ont été élaborés, couvrant divers domaines stratégiques. Ces guides visent à fournir une base méthodologique solide pour les missions d'audit et à améliorer la qualité des contrôles réalisés [Schema-Directeur-de-la-Reforme-2021-2025, p.63].

#### 5.1.24.2 Points d'amélioration identifiés

- **Adoption complète du cadre institutionnel** : Bien que le cadre ait été largement adopté, certains textes réglementaires restent en attente d'approbation, ce qui retarde la finalisation du processus.
- **Renforcement technique** : Les capacités institutionnelles doivent être davantage renforcées pour permettre une utilisation optimale des outils modernes dans le cadre des missions d'audit.
- **Harmonisation méthodologique** : Il existe une disparité dans les pratiques d'audit entre les différentes entités de contrôle. Une standardisation complète des méthodologies est nécessaire pour garantir la cohérence et l'efficacité des audits.

#### 5.1.24.3 Résultats attendus

- **Adoption complète du cadre institutionnel** : Le cadre institutionnel pour les missions d'audit et de contrôle sera entièrement adopté, permettant ainsi à l'IGF d'opérer avec une structure formalisée et efficace.
- **Amélioration de la qualité des audits** : Une amélioration notable de la qualité des audits et de leur impact est attendue grâce à l'intégration des normes internationales et à une meilleure gestion des missions.
- **Professionnalisation accrue des inspecteurs** : Une professionnalisation des inspecteurs sera mise en place, avec des formations continues et une standardisation des pratiques d'audit alignée sur les meilleures normes internationales.

#### 5.1.24.4 Actions prévues

##### 5.1.24.4.1 Action F.3.1 Adoption officielle du cadre institutionnel pour les missions d'audit et de contrôle

Cette action vise à établir un référentiel clair pour organiser, encadrer et superviser les missions d'audit et de contrôle dans le secteur public. Elle définit les rôles, les lignes d'autorité, les modalités d'intervention et les principes déontologiques à respecter.

##### 5.1.24.4.2 Action F.3.2 Formation continue des inspecteurs aux normes internationales d'audit

Elle a pour objectif de renforcer la capacité technique des inspecteurs à conduire des missions conformes aux normes reconnues au niveau international (INTOSAI, ISSAI, etc.), afin d'améliorer la rigueur, la crédibilité et l'impact des audits et contrôles effectués.

##### 5.1.24.4.3 Action F.3.3 Mise en place d'une démarche de qualité pour améliorer la performance des audits et contrôles internes

Il s'agit d'introduire une culture de qualité dans la planification, la réalisation et le suivi des missions d'audit et de contrôle. Cela inclut des outils d'évaluation de la performance, des revues par les pairs, et des mécanismes d'amélioration continue.

Tableau 25 : Plan d'action pour la professionnalisation de l'IGF et des IGI

Code Action	Description	Responsables	Échéance	Indicateurs de vérification
F.3.1	Adoption officielle du cadre institutionnel pour les missions d'audit et de contrôle	IGF/IGI/DGTCP	2027	Cadre adopté.
				Nombre d'entités couvertes
F.3.2	Formation continue des inspecteurs aux normes internationales d'audit	IGF/IGI/DGTCP	2027-2028	Nombre d'agents formés
				Taux d'application des nouvelles méthodologies
F.3.3	Mise en place d'une démarche de qualité pour améliorer la performance des audits et contrôle internes	IGF/IGI/DGTCP	2027	Guides méthodologiques adoptés.
				Taux de satisfaction des parties prenantes

### 5.1.25 Sous Axe F.4 : Renforcement du contrôle de l'IGE

La complémentarité entre les dispositifs internes de contrôle et les organes externes est essentielle pour garantir l'efficacité du contrôle public. Une bonne coordination permet d'éviter les doublons, de mieux cibler les missions de contrôle, et d'assurer une meilleure redevabilité dans la gestion des ressources publiques.

Le renforcement du contrôle de l'IGE est essentiel pour garantir une gestion des finances publiques transparente, responsable et efficace. L'objectif principal est d'assurer la régularité et la conformité des actions budgétaires et comptables, tout en facilitant un meilleur accès aux données financières par les instances externes. À fin décembre 2024<sup>28</sup>, le taux de réalisation des réformes dans ce domaine est estimé à **68,57%**, indiquant des progrès significatifs dans la transmission des documents financiers et l'amélioration de l'accès aux données budgétaires.

#### Objectifs stratégiques

- Assurer une transmission régulière et conforme des documents budgétaires et comptables à la Cour des comptes
- Renforcer l'accès aux données pour les instances de contrôle externe
- Améliorer la coordination entre les organes de contrôle internes et externes
- Fournir une assistance technique renforcée aux instances de contrôle externe

##### 5.1.25.1 Situation actuelle

1. **Transmission des documents** : La mise en place de mécanismes efficaces a permis de résorber les retards historiques dans la transmission des projets de lois de règlement, assurant ainsi une conformité améliorée avec les exigences réglementaires. [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.63].
2. **Accès aux données** : Bien que l'accès aux données budgétaires et comptables ait été renforcé, des efforts sont encore nécessaires pour permettre un accès en temps réel et sécurisé pour les instances externes.
3. **Coordination institutionnelle** : Des mécanismes de collaboration entre l'IGF et la Cour des comptes ont été établis, mais l'absence d'un cadre formel d'interaction entrave encore l'efficacité des actions conjointes. [Schema-Directeur-de-la-Reforme-2021-2025, p.65]

4. À fin décembre 2024<sup>29</sup>, le taux de réalisation des réformes dans ce domaine est estimé à **68,57%**, indiquant des progrès significatifs dans la transmission des documents financiers et l'amélioration de l'accès aux données budgétaires.

#### 5.1.25.2 Points d'amélioration identifiés

- **Coordination institutionnelle** : La formalisation d'un cadre institutionnel de coordination entre l'IGF et la Cour des comptes est primordiale pour éviter les redondances et optimiser les actions de contrôle.
- **Renforcement technique** : Un besoin de renforcer les capacités techniques des instances de contrôle externe pour exploiter pleinement les outils numériques modernes et les technologies de l'information.
- **Accès aux données** : Un accès plus fluide et sécurisé aux systèmes d'information budgétaire est essentiel pour garantir la transparence des finances publiques.

#### 5.1.25.3 Résultats attendus

- Transmission régulière et conforme des documents budgétaires à la Cour des comptes
- Accès complet et sécurisé aux données budgétaires pour les instances externes
- Coordination renforcée entre les organes internes et externes afin de maximiser l'efficacité du contrôle

#### 5.1.25.4 Actions prévues

##### 5.1.25.4.1 Action F.4.1 Transmission régulière des documents budgétaires et comptables à la Cour des comptes

Cette action vise à instaurer une obligation de transmission systématique des documents budgétaires, états financiers et rapports d'exécution à la Cour des comptes, afin de faciliter l'exercice de sa mission de contrôle juridictionnel et d'évaluation de la gestion publique.

##### 5.1.25.4.2 Action F.4.2 Développement d'interfaces d'accès sécurisé aux systèmes d'information budgétaire

Il s'agit de mettre en place des connexions électroniques sécurisées permettant aux organes de contrôle externe (comme la Cour des comptes) d'accéder directement, en temps réel ou périodiquement, aux données issues des systèmes budgétaires et comptables de l'État ou des entreprises publiques.

##### 5.1.25.4.3 Action F.4.3 Mise en place d'un cadre formel de coordination entre les organes internes et externes

Cette action prévoit l'élaboration d'un protocole ou d'un cadre de collaboration entre les structures internes d'audit/inspection et les organes de contrôle externe, afin de renforcer la cohérence des interventions, le partage d'informations et l'articulation des plans de contrôle.

Tableau 26 : Plan d'action pour le renforcement du contrôle externe

Code Action	Description	Responsables	Échéance	Indicateurs de vérification
F.4.1	Transmission régulière des documents budgétaires et comptables à la Cour des comptes.	IGF/DGTCP	2027	Nombre de documents transmis. Délais respectés [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.63].
F.4.2	Développement d'interfaces d'accès sécurisé aux systèmes d'information budgétaire.	DGTCP/DSI	2027	Interfaces opérationnelles. Nombre d'utilisateurs actifs [Schema-Directeur-de-la-Reforme-2021-2025, p.65].
F.4.3	Mise en place d'un cadre formel de coordination entre les organes internes et externes.	IGF/IGE/Cour des Comptes/IGI	2027	Nombre de réunions coordonnées. Réduction des duplications dans les missions [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.64].

### 5.1.26 Sous-axe F.5 : Coordination des activités de contrôle

La fragmentation des interventions des organes de contrôle (Cour des comptes, IGE, IGF, IGI) peut nuire à l'efficacité globale du système national de contrôle. Pour pallier ces limites, une approche intégrée et collaborative est nécessaire. Le présent sous-axe vise à établir un cadre officiel de coordination, à harmoniser les méthodes de travail, et à développer des outils technologiques communs, afin d'optimiser la couverture des contrôles, mutualiser les efforts, et renforcer l'impact des missions d'audit et d'inspection.

L'objectif de ce sous-axe est d'améliorer la coordination des activités de contrôle entre les organes (Cour des comptes, IGE, ARMP, IGF, IGI) afin d'éviter les duplications, d'optimiser les ressources et couvrir l'ensemble des risques.

#### Objectifs stratégiques

- Mettre en place un cadre formel de coordination entre les organes internes (IGF, IGI, ARMP, DGTCP) et externes (Cour des Comptes, IGE).
- Harmoniser les méthodologies d'audit et de contrôle pour garantir une efficacité accrue.
- Développer des outils communs pour le partage d'informations et la planification des missions.
- Éviter les duplications dans les missions de contrôle tout en maximisant la couverture des risques.

#### 5.1.26.1 Situation actuelle

1. **Cadre institutionnel** : Le processus de coordination des interventions de la Cour des comptes, l'IGE, IGF, IGI a été lancé ;
2. **Planification coordonnée** : Des plans d'audit conjoints ont été développés pour certaines missions prioritaires, réduisant ainsi les chevauchements et améliorant l'efficacité des audits ;
3. **Partage d'informations** : La mise en place d'une plateforme commune est en cours pour faciliter l'échange d'informations entre les différentes parties prenantes
4. À fin décembre 2024, le taux de réalisation global des réformes est estimé à **68,57%**, ce qui reflète une nette amélioration dans la collaboration inter-institutions.

#### 5.1.26.2 Points d'amélioration identifiés

- **Cadre formel** : La création d'un comité officiel de coordination est nécessaire pour institutionnaliser la coopération entre l'IGF, l'IGE, les IGI et la Cour des comptes.
- **Standardisation** : Une harmonisation totale des méthodologies de contrôle est essentielle pour garantir une approche uniforme et efficace.

- **Renforcement technique** : Les compétences techniques doivent être renforcées pour tirer parti des outils numériques de manière optimale.

### 5.1.26.3 Résultats attendus

- Coordination formalisée entre les organes internes et externes
- Réduction des duplications dans les missions de contrôle
- Couverture optimale des risques grâce à une planification coordonnée

### 5.1.26.4 Actions prévues

#### 5.1.26.4.1 Action F.5.1 : Mise en place d'un comité officiel de coordination entre la Cour des comptes, l'IGE, l'IGF et les IGI

Cette action vise à institutionnaliser un cadre de concertation régulier entre les principales structures de contrôle. Ce comité permettra d'échanger sur les priorités, de coordonner les plans de travail et de renforcer la cohérence des interventions.

#### 5.1.26.4.2 Action F.5.2 : Harmonisation des méthodologies d'audit et développement d'outils communs

Il s'agit d'élaborer des référentiels communs, des guides pratiques et des outils de travail standardisés afin d'unifier les pratiques d'audit et de contrôle entre les différents organes, tout en respectant leurs spécificités.

#### 5.1.26.4.3 Action F.5.3 : Développement de plateformes communes pour le partage d'informations et l'exécution des missions d'audit et de contrôle

Cette action vise à doter les structures de contrôle d'un espace collaboratif numérique sécurisé pour échanger des documents, suivre les recommandations, et faciliter la coordination opérationnelle sur le terrain.

#### 5.1.26.4.4 Action F.5.4 : Amélioration de la collaboration et du partage d'informations entre les organes de contrôle : création d'un système d'information spécifique à la coordination des organes de contrôle

Il s'agit de concevoir un système d'information spécifique, permettant de centraliser les données de contrôle, d'assurer la traçabilité des missions, et de faciliter la coordination stratégique et technique entre les institutions concernées.

#### 5.1.26.4.5 Action F.5.5 : Développer des interfaces d'accès sécurisé permettant aux inspecteurs de l'IGE d'accéder aux systèmes d'information de la gestion des finances publiques suivants : RACHAD, SYDONIA, ARQAM, JIBAYA, TAHDIR, RATEB

Cette action vise à interconnecter les systèmes d'information publics avec l'IGE afin de permettre un accès sécurisé et sélectif aux données pertinentes pour l'audit des finances publiques, et ainsi renforcer l'efficacité des inspections.

#### 5.1.26.4.6 Action F.5.6 : Développer des interfaces d'accès sécurisé permettant aux inspecteurs de l'IGE d'accéder aux systèmes suivants d'information de gestion du patrimoine de l'État : MOUMTELEKATI, LEAGOUDE, TEHLIL

Elle consiste à garantir un accès sécurisé aux plateformes de gestion du patrimoine public, permettant à l'IGE de contrôler l'inventaire, l'affectation, la valorisation et la gestion des actifs de l'État de manière plus rigoureuse et efficace.

Tableau 27 : Plan d'action pour la coordination des activités de contrôle

Code Action	Description des actions	Responsables	Échéance	Indicateurs de vérification
F.5.1	Mise en place d'un comité officiel de coordination entre la Cour des comptes l'IGE, l'IGF et les IGI	IGF les IGI	2027	Comité opérationnel
				Nombre de réunions coordonnées
F.5.2	Harmonisation des méthodologies d'audit et développement d'outils communs	IGF les IGI	2027-2028	Guides méthodologiques adoptés
				Taux d'utilisation des outils communs
F.5.3	Développement de plateformes communes pour le partage d'informations et l'exécution des missions d'audit et de contrôle	IGF les IGI	2027	Plateformes opérationnelles (1. suivi des recommandations des missions d'inspection d'audit et de contrôle
				(2. Exécution des missions).
				Nombre d'utilisateurs actifs
F.5.4	Améliorer la collaboration et le partage d'informations entre les organes de contrôle : créer un système d'information spécifique à la coordination des organes de contrôle	IGE/IGF/IGI	2026	Plateforme numérique pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations émises par les organes de contrôle administratif
F.5.5	Développer des interfaces d'accès sécurisé permettant aux inspecteurs de l'IGE d'accéder aux systèmes d'information de la gestion des finances publiques suivants :	MEF – (proposition IGE à confirmer par le MEF)	2026-2027	Accès autorisé.
	RACHAD			Nombre d'utilisateurs IGE actifs
	SYDONIA			Nombre d'utilisateurs IGE actifs
	ARQAM			Nombre d'utilisateurs IGE actifs
	JIBAYA			Nombre d'utilisateurs IGE actifs
	TAHDIR			Nombre d'utilisateurs IGE actifs
	RATEB			Nombre d'utilisateurs IGE actifs
F.5.6	Développer des interfaces d'accès sécurisé permettant aux inspecteurs de l'IGE d'accéder aux systèmes d'information de gestion du patrimoine de l'état suivants :	MDPE	2026-2027	Interfaces opérationnelles
	MOUMTELEKATI			Nombre d'utilisateurs IGE actifs
	LEAGOUDE			
	TEHLIL			

#### 5.1.26.5 Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle

- Développement d'outils modernes** : La mise en place d'outils innovants pour les procédures de contrôle, d'inspection et d'audit, notamment la cartographie des risques qui constitue une priorité pour répondre aux exigences internationales et aux normes INTOSAI, contribuant ainsi à une gestion proactive des risques et au respect des standards internationaux.

#### 5.1.27 Sous-axe F6 : Plan stratégique de la cour des comptes

Pour garantir une action efficace, crédible et conforme aux standards internationaux, les institutions de contrôle externe (Cour des comptes, chambres régionales des comptes, etc.) doivent disposer de capacités renforcées tant au niveau juridique, organisationnel, humain que technique. Les actions ci-dessous visent à structurer les fonctions de jugement des comptes et des fautes de gestion, à améliorer la coordination avec les inspections, à moderniser l'appareil administratif, à développer la communication institutionnelle, et à promouvoir les échanges internationaux.

**5.1.27.1.1 Action F.6.1 Préparer le jugement des comptes**

Cette action consiste à renforcer les dispositifs de collecte, d'analyse et de mise en état des dossiers comptables soumis à la juridiction financière, en vue d'assurer un traitement rigoureux et conforme aux procédures.

**5.1.27.1.2 F.6.2 Engager le jugement des comptes**

Il s'agit de mettre en œuvre la procédure juridictionnelle de jugement des comptables publics, en cas d'irrégularité ou de manquement, avec l'objectif de garantir la régularité de la gestion des deniers publics.

**5.1.27.1.3 F.6.3 Préparer le jugement des fautes de gestion**

Cette étape implique l'identification, l'instruction et la qualification des faits constitutifs de fautes de gestion de la part des ordonnateurs ou gestionnaires publics, selon les procédures prévues par la loi.

**5.1.27.1.4 F.6.4 Engager le jugement des fautes de gestion**

Elle vise à activer la procédure juridictionnelle permettant de sanctionner les fautes de gestion constatées, dans une logique de responsabilisation et de lutte contre les abus ou négligences graves.

**5.1.27.1.5 F.6.5 Informer les inspections de contrôle**

Cette action renforce la coordination avec les organes d'inspection (IGE, IGF, IGI...) en partageant les informations utiles issues des contrôles ou des jugements, pour éviter les redondances et optimiser l'impact global du contrôle.

**5.1.27.1.6 F.6.6 Préparer le contrôle administratif**

Il s'agit de planifier et de structurer les missions de contrôle à caractère non juridictionnel (contrôle de conformité, de performance ou d'opportunité), dans le respect des mandats légaux de l'institution.

**5.1.27.1.7 F.6.7 Évaluer les politiques publiques**

Cette mission vise à apprécier les résultats des politiques publiques en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact, afin d'éclairer les décideurs et améliorer l'action publique.

**5.1.27.1.8 F.6.8 Engager le contrôle administratif**

Elle consiste à exécuter les missions de contrôle administratif, en mobilisant les équipes et les outils d'analyse nécessaires, et à produire des rapports utiles à la réforme de l'action publique.

**5.1.27.1.9 F.6.9 Adapter les structures et les organisations**

Cette action vise à réviser l'organisation interne de l'institution pour l'aligner sur les nouvelles missions, simplifier les processus et améliorer la coordination entre les services.

**5.1.27.1.10 F.6.10 Satisfaire à l'exigence de transparence**

Elle répond à la nécessité de rendre compte aux citoyens et aux parties prenantes des travaux de la Cour (rapports, observations, suites données), afin de renforcer la confiance dans les institutions publiques.

**5.1.27.1.11 F.6.11 Créer une mission communication**

Il s'agit de doter l'institution d'une cellule dédiée à la communication interne et externe, chargée de valoriser les travaux, de gérer les relations avec les médias et de produire des supports pédagogiques.

**5.1.27.1.12 F.6.12 Communiquer les rapports**

Cette action vise à rendre publics, selon les modalités légales, les rapports de contrôle, d'audit ou de jugement, pour informer les autorités, la société civile et les citoyens.

**5.1.27.1.13 F.6.13 Mettre au service des magistrats les systèmes d'information nécessaires à l'exercice des missions**

Elle consiste à doter les magistrats et contrôleurs d'outils numériques (bases de données, logiciels d'analyse, plateformes collaboratives) leur permettant d'accomplir leurs missions de manière efficiente.

**5.1.27.1.14 F.6.14 Veiller à de bonnes conditions de travail et à la réalisation des formations susvisées**

Cette action concerne l'amélioration des conditions matérielles de travail (bureaux, équipements, accès à l'information) et la mise en œuvre effective des plans de formation continue pour les magistrats et personnels.

**5.1.27.1.15 F.6.15 Rendre les magistrats capables d'exercer leurs missions efficacement**

Cette action vise à garantir que les magistrats disposent des compétences juridiques, techniques et éthiques requises, à travers des parcours de formation ciblés, du mentorat, et des outils de référence.

**5.1.27.1.16 F.6.16 Nouer des jumelages et des actions de coopération avec les institutions identiques à l'étranger**

Cette action permet d'initier des partenariats institutionnels, des échanges d'expériences et des appuis techniques avec des institutions homologues, afin de renforcer les compétences, bénéficier des bonnes pratiques, et valoriser l'institution à l'international

*Tableau 28 : Plan d'action pour la Cour des comptes*

N° axe	AXES STRATÉGIQUES	OBJECTIFS	INDICATEURS
3	Contrôle juridictionnel	Préparer le jugement des comptes	Cadre de référence, guide, formation, etc..
		Engager le jugement des comptes	Mission exercée
		Préparer le jugement des fautes de gestion	Cadre de référence, guide, formation, etc...
		Engager le jugement des fautes de gestion	Mission exercée
		Informers les inspections de contrôle	Réunion – note ou circulaire
4	Contrôle administratif	Préparer le contrôle administratif	Cadre de référence, guide, formation, etc...
		évaluation des politiques publiques	Mission pilote en cours
		Engager le contrôle administratif	Mission exercée
5	Structures et organisations	Adapter les structures et les organisations	Création des chambres régionales et mise en place d'une organisation permettant de conduire les réformes
6	Communication	Satisfaire à l'exigence de transparence	Politique de communication formalisée et adoptée
		Créer une mission communication	
		Communiquer les rapports	Diffusion des rapports
7	Informatique	Mettre au service des magistrats les systèmes d'information nécessaires à l'exercice des missions	Systèmes d'information déployés
8	Formations et conditions de travail	Veiller à de bonnes conditions de travail et réalisation des formations susvisées	Amélioration des conditions de travail et réalisations de différents types de formation
	Formation	Habiller les magistrats à exercer leurs missions efficacement	Audit de performance, audit financier et audit de conformité ;
			Contrôle juridictionnel (jugement des comptes des comptables publics et sanction des fautes de gestion) ;
			Évaluation des politiques publiques,
			Certification des comptes de l'État ;
9	Coopération internationale	Nouer des jumelages et des actions de coopération avec les institutions identiques à l'étranger	Jumelage signé – formation – échanges

**5.1.28 Sous-axe F.7 : Audit et régulation des marchés publics**

Les marchés publics constituent pour la Mauritanie l'un des défis majeurs et un véritable enjeu de la gouvernance économique au sens où ils sont de plus en plus considérés comme un instrument de politique publique et représentent un levier pour impulser un développement économique, social et environnemental.

La passation des marchés est devenue une démarche fondamentale en tant qu'activité stratégique, intégrée efficacement aux autres institutions et processus de gestion des finances publiques.

C'est pourquoi le gouvernement mauritanien a réalisé plusieurs réformes de son système des marchés publics qui sont toujours inscrites dans le sens de l'amélioration dudit système.

La dernière réforme, mise en place en 2022, porte essentiellement sur l'exigence d'une plus grande responsabilisation des différents acteurs du processus de passation des marchés publics et consacre :

- (i) les principes directeurs de la passation de marchés ; à savoir le libre accès à la commande publique, la transparence des procédures, l'égalité de traitement des candidats, l'économie, l'efficacité et l'équité ;
- (ii) La séparation des fonctions de passation, de contrôle et de régulation.

Sur le plan de l'exécution des missions d'audit des marchés publics, l'Autorité de Régulation des Marché Publique (ARMP) prévoit de renforcer son programme d'audit.

### 5.1.28.1 Actions d'audit à réaliser

#### 5.1.28.1.1 Action F.7.1 : Exécution des audits des sécurités du SI des marchés publics (e-procurement)

Cette action vise à évaluer la robustesse, la fiabilité et la sécurité du système électronique de passation de marchés. Elle est essentielle pour garantir la confidentialité des données, prévenir les cyberattaques et assurer la continuité du service. Elle contribue également à renforcer la confiance des usagers et à détecter d'éventuelles failles de gouvernance ou de fonctionnement. Il est recommandé d'impliquer des auditeurs spécialisés en cybersécurité et de produire des recommandations concrètes assorties d'un plan d'action.

#### 5.1.28.1.2 Action F.7.2 : Audit technique et financier des procédures de passation et d'exécution marchés au titre de l'exercice budgétaire 2026 et 2027

Cette action permet un contrôle *a posteriori* de la régularité et de la performance des procédures de passation et de l'exécution contractuelle. Elle vise à identifier les dysfonctionnements, irrégularités, retards etc.

#### 5.1.28.1.3 Action F.7.3 : Systématisation des évaluations du système national des marchés publics

Cette action ambitionne de rendre régulière et structurée l'évaluation globale du système national des marchés publics, en s'appuyant sur des cadres comme le MAPS (Methodology for Assessing Procurement Systems) ou des revues PEFA. Elle permet d'identifier les progrès, les faiblesses persistantes et de piloter les réformes.

#### 5.1.28.1.4 Action F.7.4 : Opérationnalisation des dispositifs préférentiels introduits par le cadre réglementaire

Cette action vise à mettre en œuvre de manière effective les mesures de discrimination positive prévues par la loi pour favoriser certains groupes (PME, jeunes, entreprises locales, etc.). Son succès dépend de la mise en place de textes réglementaires, de la sensibilisation des acteurs, d'un système de suivi spécifique, et d'une application équitable dans la pratique.

#### 5.1.28.1.5 Action F.7.5 : Renforcement de la régulation et de la bonne gouvernance du secteur de la commande publique

Il s'agit de consolider les rôles des institutions comme l'ARMP, d'assurer une supervision efficace des procédures, de garantir la transparence et de sanctionner les irrégularités.

#### **5.1.28.1.6 Action F.7.6 : Organisation des séries de formations prioritaires programmées dans le cadre du PGF 2024-2027**

Formation pour rehausser les compétences des parties prenantes. L'approche multisectorielle permet d'ancrer les réformes dans les pratiques des secteurs privés, et chez les acteurs publics, et de la société civile notamment ceux des secteurs de la santé - MEN, MASEF, MEF.

#### **5.1.28.1.7 Action F.7.7 : Organisation de campagnes de vulgarisation et de formations portant sur l'e-procurement**

L'adoption de l'e-procurement est un levier clé de modernisation, mais son succès dépend fortement de l'appropriation par les utilisateurs. La vulgarisation permettra de dissiper les résistances, tandis que la formation assurera une utilisation efficace et conforme du système.

#### **5.1.28.1.8 Action F.7.8 : Formation et vulgarisation des documents types, notamment leur usage par les acteurs concernés**

Les documents types sont essentiels à l'harmonisation et à la standardisation des pratiques. Leur utilisation réduit les erreurs, limite les risques juridiques et accélère les procédures. Il est donc impératif de former les utilisateurs et de rendre ces outils accessibles.

#### **5.1.28.1.9 Action F.7.9 : Organisation de la vulgarisation de la cartographie des risques de corruption dans la commande publique auprès des acteurs et parties prenantes**

Cette action renforce la prévention des risques et promeut une culture d'intégrité. La cartographie ne sera utile que si elle est connue, comprise et utilisée comme un outil de pilotage et de vigilance. Elle doit également être mise à jour de manière régulière.

#### **5.1.28.1.10 Action F.7.10 : Poursuite de la professionnalisation de la fonction achat, notamment à travers la certification du premier niveau existant et la confection des questions pour le deuxième niveau (N-2)**

La professionnalisation est un pilier fondamental pour améliorer la qualité des marchés. Le passage à des certifications structurées (multi-niveaux) permet de construire une véritable carrière de la commande publique. Le développement du niveau N-2 marque une montée en compétence stratégique à appuyer par un dispositif de formation continue.

Tableau 29 : Plan d'action d'audit des marchés publics

Code action	Action	Entité	Calendrier	Indicateurs
F.7.1	Exécution des audits des sécurités du SI des marchés publics (e-procurement) ;	ARMP	2026-2027	Rapports d'audits des sécurités du SI des marchés publics (e-procurement) 26-2027
F.7.2	Audit technique et financier des procédures de passation et d'exécution marchés au titre des exercices budgétaires 2026 et 2027	ARMP	2026-2027	Rapports d'audits technique et financier des procédures de passation et d'exécution de marchés au titre des exercices budgétaires 2026 et 2027
F.7.3	Systématiser les évaluations du système national des marchés publics	ARMP	2026-2027	Rapport d'évaluation de l'efficacité et de la fiabilité du système national de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics
F.7.4	Opérationnaliser les dispositifs préférentiels introduits par le cadre réglementaire	ARMP	2025-2026	Rapport sur l'opérationnalisation des dispositifs organisant la préférence nationale Rapport sur l'opérationnalisation des dispositifs visant le renforcement de l'accès des PME à la commande publique
F.7.5	Renforcer la régulation et la bonne gouvernance du secteur de la commande publique	ARMP	2025-2026	Participation des RH de l'ARMP aux stages et séminaires sur des thèmes spécifiques dans le domaine de régulation, e-procurement
F.7.6	Organisation des séries de formations prioritaires programmées dans le cadre du PGF 2024-2027 au profit des acteurs publics, du secteur privé et à la société civile.	ARMP	2025-2028	Rapport d'exécution des formations incluant les listes d'émargement Réduction des erreurs commises au cours de la procédure de passation
F.7.7	Organisation des campagnes de vulgarisation et de formations portant sur l'e-procurement	ARMP	2025-2027	Rapport sur l'organisation des séries de formations relatives l'utilisation du système
F.7.8	Formation et vulgarisation des documents types : usage des documents types	ARMP	2025-2027	Rapport d'organisation des formations
F.7.9	Organiser la vulgarisation de la cartographie des risques de corruption dans la commande publique auprès des acteurs et les parties prenantes	ARMP	2025-2027	Rapport relatif à la réduction de la perception de la corruption dans la commande publique
F.7.10	Poursuivre la professionnalisation de la fonction achat : poursuivre la certification première niveau déjà existant et la confection des questions du deuxième niveau N-2	ARMP	2025-2029	Rapport relatif à la progression du nombre des spécialistes de passation des marchés par rapport l'année de référence 2024 (70 certifiés par la plateforme

## AXE G - MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION

Dans un contexte de forte contrainte pour les finances publiques, la modernisation de l'administration des finances constitue une priorité absolue. Cette réforme vise à construire une administration plus accessible, plus simple, plus efficace et plus proche des usagers [Schema-Directeur-de-la-Reforme-2021-2025, p.52]. Elle s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) et du Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques<sup>2</sup> (SD-RFP) 2021-2025.

### État des lieux

Le système actuel présente plusieurs défis majeurs :

- Plus de 150 plateformes publiques développées sans coordination effective
- Absence d'un système national d'échange de données
- Taux de réalisation global des réformes à 54.10% [Rapport-de-MO-du-SDFRFP-au-31-12-2023-003, p.56]

### 5.1.29 Sous-axe G.1 : Modernisation des procédures et des échanges

La modernisation des procédures et des échanges vise à rendre l'administration financière plus accessible, efficace et transparente grâce à la dématérialisation et à la digitalisation des services publics.

#### Objectifs stratégiques

- Dématérialiser les procédures administratives pour réduire les délais de traitement et simplifier les démarches.
- Développer les paiements numériques pour améliorer l'efficacité et l'accès aux services financiers.
- Renforcer la transparence et la sécurité dans les échanges numériques.
- Améliorer l'accès aux données budgétaires et financières pour une meilleure prise de décision.

#### 5.1.29.1 Situation actuelle de la modernisation des moyens de paiement au Trésor

Dans le cadre d'une stratégie globale de modernisation des moyens de paiement, qui contribue à sécuriser les processus, diminuer les charges à l'État et rapprocher le service aux usagers, la DGTCP a créé une plateforme informatique dédiée à la gestion de paiement électroniques dénommé **Trésor-pays**. Cette plateforme est interconnectée avec les différentes applications remettantes et avec le système bancaire.

Cette opérabilité de la plateforme a permis l'élargissement des paiements électroniques à l'ensemble des actes de l'état civil et aux paiements des amendes routières et aux droits d'enregistrements des contrats et marchés.

Dans la même lancée, la DGTCP a procédé à la refonte de son site internet avec la mise en place d'un **e-service** permettant au public de suivre leurs dossiers (chèque Trésor, mandat budgétaire, factures, bulletins de pension...).

#### Points d'amélioration identifiés

- **Coordination numérique** : L'absence d'un système national intégré limite l'efficacité des plateformes existantes.
- **Renforcement institutionnel** : Les capacités techniques doivent être renforcées pour gérer efficacement les nouveaux outils numériques.
- **Adoption législative** : Certains textes réglementaires nécessaires restent en attente d'approbation.

#### Résultats attendus

- Une dématérialisation complète des procédures administratives avec un taux supérieur à 80% d'ici 2026.
- Une généralisation des paiements numériques pour toutes les transactions publiques.
- Une transparence accrue grâce à un accès simplifié aux données financières via des plateformes interopérables.

#### 5.1.29.1.1 Action G.1.1 : Réalisation d'une refonte de la plateforme de paiement électronique

Cette action vise à permettre aux usagers l'exploitation optimale de cette application via le téléchargement en utilisant les outils de smart phone.

La plateforme de paiement sera élargie progressivement à l'ensembles des impôts et taxes pris en charges par le Trésor public, y compris les droits des douanes qui sont programmés en 2025.

### 5.1.29.1.2 Action G 1.2 : Renforcement de l'automatisation du reporting comptable de la plateforme au système comptable

Ce renforcement sera accompagné par la réconciliation des flux financiers provenant des systèmes bancaires.

Tableau 30 : Plan d'action pour la modernisation des procédures et des échanges

Actions	Responsables Échéance	Indicateurs de vérification
Action G1.1 : Réalisation d'une refonte de la plateforme de paiement électronique	DGTCP 2028	Taux de paiements hors plateforme ; Cible 0% en 2029
Action G 1.2 : Renforcement de l'automatisation du reporting comptable de la plateforme au système comptable	DGTCP 2027	Taux des reporting comptable effectués hors système Cible 2028 0%
Développement d'outils numériques spécifiques pour soutenir la mise en œuvre des réformes.	DGTCP/DSI 2027	Outils opérationnels. Nombre d'utilisateurs actifs. Cible à définir

### 5.1.29.1.3 Action G.1.3 : Élaboration d'une stratégie de digitalisation au niveau du MEF

Sans remettre en question le leadership du ministère chargé du numérique, l'élaboration d'une stratégie propre de digitalisation au niveau du ministère de l'Économie et des Finances (MEF) permet d'assurer un alignement stratégique entre les objectifs de modernisation du MEF et ses missions spécifiques, notamment en matière de budgétisation, de fiscalité, de trésorerie, de dette publique et de comptabilité et évite la fragmentation des efforts, les duplications de systèmes et favorise une coordination efficace autour d'une vision unifiée. L'interopérabilité constitue un autre avantage majeur.

Enfin, cette stratégie propre de digitalisation permet au MEF de participer activement à la transition numérique globale menée par l'État.

## 5.1.30 Sous-axe G.2 : Modernisation des processus de passation des marchés publics (e-procurement)

Malgré ces améliorations, apportées par cette réforme, la passation des marchés publics continue d'utiliser un processus manuel qui entraîne une lenteur de traitement des dossiers. C'est ainsi que les acteurs concernés sont maintenant convaincus de la nécessité de la mise en place d'un système d'information des marchés publics (e-procurement) capable de recevoir, de gérer et de restituer toutes les données relatives à la planification, à la passation et à l'exécution des marchés publics, y compris l'envoi de tous les documents par voie électronique.

Cette réforme confirme cette tendance à la dématérialisation progressive, dans la mesure des possibilités techniques et financières, des procédures d'acquisition afin de le simplifier, de le rendre plus efficaces et moins onéreux.

C'est ainsi que le cadre juridique et réglementaire prévoit, entre autres, ce qui suit :

- Les communications, les échanges, les achats et le stockage d'informations sont effectués de manière à garantir que l'intégrité des données et la confidentialité des offres et des demandes de participation soient préservées et que les autorités contractantes ne prennent connaissance du contenu des offres et des demandes de participation qu'à l'expiration du délai prévu pour la présentation de celles-ci.

- Les outils utilisés pour communiquer ou acheter par des moyens électroniques, ainsi que leurs caractéristiques techniques, doivent avoir un caractère non discriminatoire, être couramment à la disposition du public et compatibles avec les technologies d'information et de communication généralement utilisées.

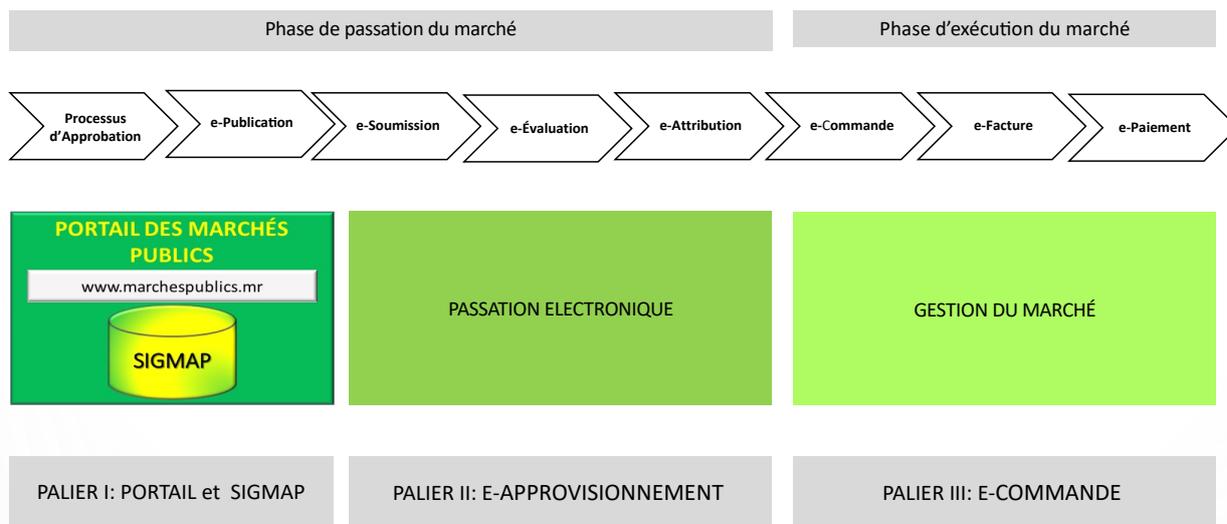
En termes d'objectifs stratégiques la dématérialisation (e-procurement) vise à :

- harmoniser les processus internes pour fiabiliser les achats/marchés ;
- accroître la transparence et la traçabilité des marchés publics ;
- sécuriser juridiquement les marchés et renforcer les contrôles ;
- réaliser des gains financiers (par une stimulation de la concurrence) ;
- réaliser des gains de productivité au sein des autorités contractantes ;
- réduire les délais de préparation et de passation ;
- faciliter l'accès aux marchés publics pour tous les acteurs économiques (PME, moyennes entreprises, GE).

**Priorisation des macro-fonctionnalités (gains/efforts) :**

Au vu de ces informations contextuelles, le gouvernement s'inscrit dans une démarche progressive pour la mise en place du système. Il s'agit spécifiquement de développer les modules au fur et à mesure de l'évolution des cadres légaux et institutionnels des marchés publics et parvenir à une plateforme intégrée qui se conforme aux textes réglementaires des marchés publics.

Le schéma, ci-dessous, illustre les différents paliers du système :



E-provisionnement = E-GP

- **Résultats attendus :** Respect des principes fondamentaux des marchés publics,
- Amélioration de la transparence et l'efficacité du processus de passation des marchés ;
- Réduction des risques de corruption en limitant l'intervention humaine ;
- Élimination ou réduction des retards et des erreurs dans la procédure de passation ;

- Accroissement de la compétition, en élargissant les possibilités de toucher un panel plus large des candidats et soumissionnaires potentiels, grâce à la réduction des barrières d'accès aux marchés publics et en facilitant l'accès des PME aux marchés publics ;
- Réduction des coûts associés au processus de passation des marchés publics, notamment en réduisant les coûts de production et de distribution des documents ;
- Promotion de la communication entre les parties prenantes du processus de passation des marchés publics et la garantie de la sécurité des données, et de la confidentialité des offres et des demandes de participation ;
- Contribution au développement des achats durables ;
- Accès en temps réel à l'ensemble des ressources informationnelles utiles à leurs activités ;
- Disponibilité de l'information sur les marchés publics ;
- Possibilité de lancer des requêtes pour la génération des statistiques sur les marchés publics ;

#### 5.1.30.1 Situation actuelle :

**La phase 1 a été réalisée :** La note de cadrage précisant l'approche méthodologique que compte suivre le Consultant a été réalisée avec une analyse des besoins et des exigences spécifiques des marchés publics en Mauritanie. Aussi, les parties prenantes ont été identifiées et une équipe de projet conjointe a été constituée.

Par ailleurs, le plan de projet détaillé, incluant les ressources nécessaires et les délais, les technologies et le cahier de recette a été élaboré.

#### 5.1.30.2 Action à réaliser

##### 5.1.30.2.1 Action G.2.1 : Conception générale et détaillée (phase 2 du projet)

Elle comporte les activités suivantes :

- Définition d'une architecture technique pour la solution de dématérialisation SIGMAP ;
- Conception des différentes fonctionnalités de la solution, y compris la préparation des dossiers de passation des marchés publics, la publication des appels d'offres, la gestion du cycle de passation, la numérotation des marchés, l'archivage électronique des dossiers ainsi que la gestion de la redevance et des recours ;
- Élaboration des spécifications techniques détaillées et des interfaces utilisateur ;
- Définition des processus de travail et des flux de données ;
- Détermination des spécifications techniques de l'infrastructure technique nécessaire à l'hébergement du système, y compris les serveurs, les systèmes de stockage et les réseaux ;
- Définition du PAQ.

##### 5.1.30.2.2 : Action G.2.2 : Développement et déploiement des premiers modules (phase 3 du projet)

Cette action est en cours :

- Développement des différentes composantes logicielles de la solution de dématérialisation ;
- Intégration des différentes fonctionnalités et des modules du système d'information des marchés publics ;
- Réalisation de tests fonctionnels et de tests d'intégration pour s'assurer de la conformité et de la qualité de la solution ;
- Mise en place de mesures de sécurité appropriées pour protéger les données sensibles ;
- Déploiement des premiers modules qui doivent intégrer au moins le workflow des CPMP, CNCMP et autorités contractantes ainsi que le portail de publication.

### 5.1.30.2.3 Action G.2.3 : Déploiement et mise en œuvre des modules restants (phase 3)

Cette action a trait à ce qui suit :

- Configuration de la solution de dématérialisation en fonction des besoins spécifiques du Système ;
- Développement des modules restants ;
- Migration des données existantes vers le système dématérialisé pour disposer d'une archive au moins de 12 mois. Cette migration peut prendre jusqu'à deux mois de plus, mais doit être réalisée par lots livrés toutes les trois semaines ;
- Formation des utilisateurs finaux, y compris les acteurs impliqués dans les marchés publics. Cette formation peut prendre jusqu'à quatre semaines après l'écoulement de la période la phase 04

### 5.1.30.2.4 Action G.2.4 : Suivi et optimisation

- Évaluation continue de la performance et de l'efficacité de la solution ;
- Collecte des retours d'expérience et des suggestions d'amélioration ;
- Application de correctifs et de mises à jour régulières ;
- Finalisation des propositions d'ajustement aux textes juridiques pour accompagner la mise en œuvre ;
- Surveillance de la sécurité et de la conformité avec les réglementations en vigueur ;

Tableau 31 : Feuille de route e-procurement

Actions	Responsable	Indicateurs de vérification
Action G.2.1 : Conception générale et détaillée	ARMP - équipe de projet conjointe	Conception générale et détaillée finalisée (oui/non) Cible oui
Action G.2.2 : Développement et déploiement des premiers modules	ARMP - équipe de projet conjointe	Premiers modules déployés (oui/non) Cible : oui au 30 juin 2025
Action G.2.3 : Déploiement et mise en œuvre des modules restants (phase 3)	ARMP - équipe de projet conjointe	Modules restants déployés (oui/non) Cible : oui au 31 décembre 2025

### 5.1.31 Sous-axe G.3 : Adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes

L'adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée vise à se conformer avec les exigences des réformes des finances publiques, notamment celles introduites par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). Cette réforme est essentielle pour garantir une gestion efficace, transparente et conforme aux standards internationaux, tout en renforçant la proximité des services avec les usagers.

#### Objectifs stratégiques

- Adapter l'organisation administrative pour répondre aux exigences des réformes budgétaires et comptables.
- Développer des outils modernes pour améliorer la gestion et le suivi des activités financières.
- Assurer une meilleure coordination entre les niveaux central et déconcentré.

#### Progrès réalisés

1. **Réorganisation structurelle** : Un organigramme pour la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). La majorité des fiches de postes ont été élaborées pour clarifier les responsabilités
2. **Modernisation des outils** : Des outils numériques ont été développés pour appuyer la gestion administrative, bien que leur interopérabilité reste limitée.

### 5.1.31.1 Points d'amélioration identifiés

- **Coordination interinstitutionnelle** : Une meilleure harmonisation entre les niveaux central et déconcentré est nécessaire pour garantir une mise en œuvre cohérente.
- **Adoption législative** : Certains textes réglementaires nécessaires à la restructuration restent en attente d'approbation.

### 5.1.31.2 Résultats attendus

- Une organisation administrative des services centraux et déconcentrés alignée sur les exigences des réformes.
- Une administration moderne et accessible grâce à l'intégration d'outils numériques performants.

### 5.1.31.3 Action G.2.1 : Mise en place de l'organisation administrative au niveau central et déconcentré adaptée à la gestion par programme.

Il s'agit d'instituer, par décret, un système d'habilitation de délégation de pouvoir et de signature pour les ordonnateurs principaux et secondaires. Ces décrets définiront les responsables habilités à recevoir ces délégations de compétences en matière d'ordonnancement de gestion des crédits budgétaires. Ceci permettra d'encadrer le pouvoir d'ordonnancement et de le canaliser vers les responsables de programmes, de budgets opérationnels pour les structures déconcentrées (dans les wilayas et les représentations diplomatiques)

### 5.1.31.4 Action G.2.2 : Mise en place de l'organisation administrative au niveau central et déconcentré adaptée à la comptabilité patrimoniale

Il s'agit de finaliser l'organigramme de la DGTCP pour la réorganisation de ses structures centrales et de ses services déconcentrés, la redéfinition des relations avec les autres entités publiques et des rôles du Trésor vis-à-vis des ordonnateurs principaux et secondaire, ainsi que par rapport aux comptables secondaires.

Tableau 32 : Place d'action adaptation de l'organisation administrative

Code Action	Action	Responsables Échéance	Indicateurs de vérification
G.2.1	Mise en place de l'organisation administrative au niveau central et déconcentré, adaptée à la gestion par programme	DGB/MDMEFCB 2026	Les délégations de compétences sont effectuées (oui/non) Cible : oui 31 décembre 2025
G.2.2	Mise en place de l'organisation administrative au niveau central et déconcentré, adaptée à la comptabilité patrimoniale	DGTCP/ MDMEFCB 2027	L'organisation du réseau comptable est opérationnelle (oui/non) Cible : oui décembre 2025

## 5.1.32 Sous-axe G.4 : Gestion des systèmes d'information des finances publiques (GFP)

### APERÇU DES SYSTÈMES DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES EN MAURITANIE

Cet aperçu est concentré sur les systèmes d'information de base en gestion des finances publiques (élaboration du budget, exécution, comptabilité, production de rapports financiers, publication sur le Web, et d'audit) et certains systèmes d'information connexes. Les modules logiciels de GFP sont pour la plupart développés localement sur la base de différentes versions de systèmes propriétaires de gestion de base de données (Oracle, Microsoft SQL), ainsi que des plates-formes open source (MySQL). Bien que

l'infrastructure de fibre optique (FO) nationale ait été déployée au niveau des capitales régionales, les travaux sont encore en cours de réalisation pour compléter la couverture dans les Mougataas pour l'automatisation des pratiques de gestion des finances publiques. Les systèmes d'information tels que **RACHAD Réseau Automatisé de Chaîne de la Dépense**, sont utilisés depuis 2006 par la Direction du Budget (DGB) pour gérer l'allocation des ressources budgétaires et des engagements, ainsi que pour préparer les ordres de paiement ; **ARKAM Système Comptable du Trésor** nouveau système de comptabilité du Trésor (ARKAM), qui a remplacé le système Beit El Mal en décembre 2022 avec système de comptabilité pour les communes (**El Khazin**); **JIBAYA système d'administration fiscale** de la DGI qui comprend un certain nombre de modules clés pour soutenir l'évaluation de l'impôt, le dépôt, la collecte, la gestion de cas, la taxe sur les véhicules etc... ; **SYDONIA-World Système Douanier Automatisé** pour la DGD utilisé depuis 1999 et régulièrement mis à jour comme une solution de gestion des opérations douanières dans les bureaux de douane / ports) ; **SIGADE Système Intégré de Gestion Automatisée de la Dette Externe** élaboré par la CNUCED pour la gestion de la dette depuis 1985 ; **TAHDIR système de préparation du budget** intégré dans RACHAD 2 pour La formulation et l'élaboration budgétaire ; **ISTITHMAR Système Budget d'Investissement Public** de la DGFCF pour la programmation et le suivi du budget public consolidé d'investissement ; et des applications connexes de la DGB (SIGPE Système Informatique de Gestion du Personnel de l'État, RATEB Réseau Automatisée du Traitement et Salaires des EMPLOYES Payés sur Budget ; EL Maach Système de Gestion des Pensions ; NOVA SIGRH et Solde / Système de pensions).

1. L'environnement pour la réforme de la GFP a été analysé en décembre 2022 et reste pertinent, à l'aide de la matrice présentée dans les tableaux ci-dessous :

**Environnement propice à la réforme de la GFP**

Environnement propice à la réforme de la GFP	Situation actuelle et défis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Engagement politique et équipe dédiée</b> </li> </ul>	Le Gouvernement / MEF engagé dans le processus réformes de la GFP. Équipe de projet dédiée PFM et Leadership manquant.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stratégie de modernisation de la GFP et plan d'action</b> </li> </ul>	Un plan de modernisation de la GFP existe, mais la transition à SIGFP intégré n'est pas engagée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cadre juridique</b> </li> </ul>	Les lois/cadres juridique et les plans de modernisation de la GFP / TIC existent. Cadre legal et règlementaire du SIGFP manquant.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cadre institutionnel</b> </li> </ul>	Améliorations possible l'intégration des systèmes basés sur les recommandations PEFA / PER (2014).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infrastructure ICT</b> </li> </ul>	La connectivité et la sécurité des systèmes d'informations et des opérations des centres de données doivent être améliorées pour supporter l'intégration
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacité technique</b> </li> </ul>	La capacité des équipes techniques existantes du MEF / Gov. doit être renforcée avant l'intégration de systèmes dans les domaines de l'administration, le support et la sécurité de l'information.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Financements</b> </li> </ul>	Suffisamment de fonds gouvernementaux et sources externes de financement sont disponibles pour les investissements d'assistance technique et des TIC

### Prérequis du SIGIF

Prérequis du SIGIF	État actuel en Mauritanie
<p><b>Aspects fonctionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la classification budgétaire (CB)</li> <li>Développement d'un plan comptable unique, intégré avec la nomenclature du budget</li> <li>Amélioration des opérations du Compte de Trésor Unique (CTU)</li> <li>Développement des mécanismes de contrôle et de suivi des engagements</li> <li>Établissements de fonctions de gestion et de prévisions de la trésorerie</li> </ul> <p><b>Aspects Techniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement d'une infrastructure réseau nationale sécurisée</li> <li>Préparation de systèmes et de centres de ressources</li> </ul> <p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence d'un noyau de spécialistes en SI à l'intérieur des organisations de GFP</li> </ul>	<p><b>Aspects fonctionnels</b></p> <p>K Classification budgétaire stable, mais pas optimisée</p> <p>K La nomenclature budgétaire pourrait être améliorée pour les reformes futures de la GFP et l'élaboration de budgets pluriannuels ;</p> <p>L Les opérations centralisées du CTU et les méthodes de paiements électroniques ne sont pas encore établis.</p> <p>L Les mécanismes de contrôle et de suivi des engagements peuvent être améliorés.</p> <p>K Les processus de gestion de la trésorerie peuvent être améliorés</p> <p><b>Aspects techniques</b></p> <p>L L'infrastructure ICT et les solutions de sécurité des SI ne sont pas suffisamment développées.</p> <p>L Absence de centre de ressources</p> <p><b>Ressources humaines</b></p> <p>K La capacité en ICT du MF doit être améliorée.</p>

### Systèmes de GFP > Forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>L'engagement du gouvernement pour implémenter les reformes de FP</b></li> <li>▶ <b>Disponibilité de documents de diagnostic, de stratégie et des ressources</b></li> <li>▶ <b>Compétences fonctionnelles et techniques adéquates dans le domaine de la GFP</b></li> <li>▶ <b>Plusieurs réformes clés de la GFP ont été réalisées avec succès (système fiscal/NIF, SITP, modernisation des douanes, système de gestion du fonciers, SIGRH et Paie / système des pensions, identité nationale, etc.)</b></li> <li>▶ <b>Une infrastructure réseau nationale est en cours d'établissement: WARCIP (2016)</b></li> <li>▶ <b>La stratégie NTIC et son plan d'action (2012-2016)</b></li> <li>▶ <b>évolution du cadre de l'e-Gov (interopérabilité et partage des ressources) et les plans d'investissement sur les centres de données partagées (principal + sauvegarde)</b></li> <li>▶ <b>Expérience dans le développement, le support et la maintenance de logiciels</b></li> <li>▶ <b>Bonne capacité institutionnelle pour mettre en œuvre des applications Web et des solutions logicielles open source</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestion d'un grand nombre d'activités de reformes parallèles&gt; Rôles and responsabilités? Leadership?</li> <li>▶ Identification des priorités et séquençement des activités de reformes des FP</li> <li>▶ Risque de percevoir SIGFP ou des solutions e-Gov comme l'intégration des systèmes d'information existants</li> <li>▶ Changer la culture des organisations de la GFP afin qu'elles puissent bénéficier de l'amélioration des processus et des solutions modernes en matière de TIC</li> <li>▶ Introduire les opérations du Compte Unique du Trésor</li> <li>▶ Absence de cadre réglementaire pour la signature électronique</li> <li>▶ Amélioration de l'accès (interne / externe) aux données des finances publiques</li> <li>▶ Suivi de la performance de l'exécution du budget à l'aide des systèmes d'information et production des rapports en temps opportun à partir des bases de données fiables et centralisées</li> <li>▶ Renforcement des capacités en gestion de projet et en suivi-évaluation</li> <li>▶ Amélioration de la visibilité des activités/services e-Gov sur le web</li> </ul>

**Plan d'action de modernisation des systèmes d'information**

Actions	Responsables Échéance	Indicateurs de vérification
Action G4.1 : Créer un groupe de travail chargé de l'intégration des systèmes de GFP	MEF/2025	Acte de désignation (arrêté ou note de service)
Initier l'optimisation de la classification du budget et du plan comptable	DGB/DGTCP/DGI/D GD/DGFCE 2025/2026	Adoption des nomenclatures officielles
Compléter les interfaces des systèmes complets (RACHAD+ARKAM+JIBAYA+Sydonia+SIGADE +TEHLIL + NOVA + ...)	DGB/DGTCP/DGI/D GD/DGFCE 2025/2026	Nombre d'interconnexions établis spontanément
Améliorer la présence sur le web (visibilité) et publier les données du budget ouvert	Toutes les directions 2025	Sites actualisés, données accessibles.
Développer le plan d'intégration des systèmes de la GFP + exigences (plates-formes communes), et le programme de gestion du changement.	MEF 2025/2026	Feuille de route adoptée pour l'intégration des systèmes existants
Mettre en place les conditions nécessaires à l'établissement du SIGIF : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compléter l'optimisation de la CB / PC</li> <li>➤ Mettre en place des opérations centralisées CUT + paiements électroniques</li> <li>➤ Mettre en place l'infrastructure des TIC partagée + Introduire la signature numérique</li> <li>➤ Modernisation des centres de données + Améliorer la sécurité de l'information</li> <li>➤ Activités de gestion du changement et communication stratégique</li> </ul>	MEF 2025/2030	Les nombre de mesures sont réalisées Cible : les 5 mesures sont réalisées
Mettre en place des modules complémentaires pour la préparation du budget CDMT; gestion des investissements publiques ; suivi des programmes ...	MEF 2025/2030	Nouveaux modules introduits pour faciliter le travail de programmation budgétaire
Améliorer la gestion de trésorerie, le contrôle des engagements, et les fonctions d'audit	DGB/DGTCP 2025/2027	Création de nouvelles fonctionnalités synthétiques et ergonomiques.
Renforcer les capacités des entités gouvernementales en faveur de réformes de la GFP.	MEF 2025/2030	Plan de formation établi et mis en œuvre
Mettre en place une unité informatique dédiée pour les rôles clés d'administration du système et de support.	MEF 2025/2027	Création de l'unité

**AXE H : MISE EN ŒUVRE SECTORIELLE DES RÉFORMES**

La mise en œuvre sectorielle des réformes des finances publiques est une étape essentielle pour renforcer les services publics essentiels et améliorer le développement humain en Mauritanie. Elle vise à aligner les priorités sectorielles sur les objectifs stratégiques de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) et à intégrer les normes internationales de gestion des finances publiques, notamment celles du cadre PEFA. Cette approche repose sur une expérimentation dans quatre ministères pilotes stratégiques : **Finances, Santé, Éducation, et Action Sociale**, afin d'affiner les réformes avant leur extension à d'autres secteurs.

Actuellement, l'Indice du Capital Humain (HCI) de la Mauritanie est à **0,38**, reflétant des défis persistants dans les secteurs sociaux. Par exemple, le secteur de la santé est marqué par une mortalité maternelle élevée (766 décès pour 100 000 naissances vivantes) et une mortalité infantile préoccupante (41 décès pour 1 000 naissances). Dans le domaine éducatif, les taux de scolarisation restent faibles, notamment au secondaire (39,46% au premier cycle et 30,42% au second cycle), avec une situation alarmante pour les filles dont 40% sont non scolarisées. Les programmes sociaux comme **TEKAVOUL** et **ELMAOUNA** ont permis d'atteindre plus de 92 746 bénéficiaires vulnérables, mais leur extension reste une priorité.

Pour relever ces défis, la réforme sectorielle vise à renforcer l'efficacité des dépenses publiques dans les secteurs prioritaires tout en atteignant les standards minimaux de gestion financière (score C pour les

indicateurs PEFA PI-4 sur la classification budgétaire et PI-5 sur la documentation budgétaire). Ces efforts contribueront non seulement à améliorer l’HCI, mais également à réaliser les Objectifs de développement durable (ODD), dans un contexte de croissance économique projetée à 5, 5 en 2025 and 2026 respectivement

### Objectifs stratégiques

- Renforcer l’efficacité des dépenses publiques dans les secteurs prioritaires.
- Améliorer la prestation des services publics essentiels (santé, éducation, action sociale).
- Intégrer les réformes budgétaires et comptables dans les ministères pilotes.
- Documenter les leçons apprises pour guider l’extension des réformes à l’ensemble de l’administration publique.

#### 5.1.33 Sous-axe H.1 : Secteur de la santé

Le secteur de la santé en Mauritanie est confronté à des défis critiques en matière de développement humain. Les indicateurs de santé révèlent une situation préoccupante : une mortalité maternelle élevée (766 décès pour 100 000 naissances vivantes), un taux de mortalité infantile de 41 décès pour 1 000 naissances, et un taux de mortalité néonatale de 22 pour 1 000 naissances vivantes représentant 44% de tous les décès d'enfants de moins de cinq ans. Plus d'un enfant sur cinq souffre de retard de croissance, risquant des limitations cognitives et physiques à vie, dans un contexte où le taux de fécondité atteint 5,2 enfants par femme.

L'accès aux services de santé reste un défi majeur, 15% seulement de la population ayant accès aux services essentiels dans un rayon de 5 km. Le système souffre également d'une pénurie critique de personnel soignant, avec 16 professionnels de santé pour 10 000 habitants, bien en-dessous du seuil de 23 pour 10 000 habitants recommandé par l'OMS. Les établissements de santé sont principalement concentrés dans les zones urbaines, particulièrement à Nouakchott, créant des disparités significatives dans l'accès aux soins.<sup>30</sup>

Face à ces défis, la réforme sectorielle vise à améliorer l'efficacité des dépenses publiques, renforcer les capacités des établissements de santé et garantir un accès équitable aux soins, tout en atteignant les standards internationaux de gestion financière (cadre PEFA). Cette réforme, expérimentée dans le ministère de la Santé comme ministère pilote, ambitionne de poser les bases pour une extension nationale.

Tableau 34 : Indicateurs de performance du secteur de la santé

KPIs	Score Initial (2024-25)	Score Intermédiaire PEFA à atteindre (2028)	Score Final PEFA à atteindre (2030)
Classification budgétaire santé	C [PI-4]	C+	B
Documentation budgétaire santé	C [PI-5]	C+	B
Accès public aux informations	C [PI-9]	C+	B
Information sur la performance des services	D+ [PI-8]	C	C+
Opérations des établissements de santé	D+ [PI-23]	-	-
Disponibilité des rapports financiers	C [PI-28]	C+	-
Transferts aux établissements scolaires	D+ [PI-7]	C	C+

<sup>30</sup> [Concept Project Information Document \(PID\) - Health System Support Project - P179558 \(English\)](https://imagebank2.worldbank.org/Search/33938417)  
<https://imagebank2.worldbank.org/Search/33938417>

Tableau 35 : Actions de réforme dans le secteur de la santé

Départements Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Groupe de travail « Transparence et Budget Action Sociale »</b> : Coordination des efforts pour aligner les budgets sociaux sur les priorités stratégiques.</li> <li>- <b>Direction du Budget (secteur Santé)</b> : Préparation, exécution et suivi des budgets alloués au secteur social.</li> <li>- <b>Unité SIGFP Action sociale</b> : Intégration des dépenses sociales dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP) et suivi des transferts sociaux.</li> </ul>		
Départements responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe de travail « Transparence et Budget Santé »</li> <li>- Direction du Budget (secteur Santé) Unité SIGFP Santé</li> </ul>		
#	Actions de réforme	Appui PTF	Échéance
1	Assurer la publication des textes législatifs et réglementaires du secteur santé sur le site du ministère	UE, BM	2024
2	Produire les documents budgétaires selon les classifications administratives, économiques et programmatiques	UE, BAD	2024-2025
3	Publier les documents budgétaires clés du secteur santé (stratégie budgétaire, budget voté, budget citoyen)	UE, BM	2024
4	Mettre en place un système de suivi des dépenses pro-pauvres dans le secteur santé	BAD, UE	2025
5	Publier les rapports annuels de performance du secteur santé	UE	2027

### 5.1.33.1 Cadres ministériels de dépenses à moyen terme

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du secteur santé en Mauritanie repose sur des bases solides, alignées avec les normes internationales et les priorités nationales définies dans la SCAPP et la stratégie sectorielle du ministère. Actuellement, les classifications budgétaires suivantes sont utilisées pour structurer les dépenses du secteur :

- **Classification administrative** : Alignée avec l'organigramme du ministère de la Santé, permettant une identification claire des responsabilités budgétaires.
- **Classification économique** : Conforme aux normes GFS (Government Finance Statistics), distinguant les dépenses courantes des dépenses d'investissement.
- **Classification programmatique** (projet) : Reflétant les objectifs sectoriels définis par le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS), en mettant l'accent sur la santé maternelle et infantile, ainsi que sur les dépenses pro-pauvres.

Pour maximiser l'impact des réformes dans le secteur de la santé, le CDMT doit évoluer pour répondre aux exigences suivantes :

- **Harmonisation des classifications budgétaires** : Finaliser une nomenclature harmonisée couvrant les dimensions administratives, économiques et programmatiques. Cela permettra une utilisation uniforme par toutes les unités budgétaires du ministère, garantissant une cohérence dans l'allocation et l'exécution des ressources.
- **Intégration dans le SIGFP** : Veiller à ce que toutes les dépenses de santé, y compris celles liées aux programmes pro-pauvres, soient enregistrées et suivies dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP). L'interopérabilité avec RACHAD II et d'autres systèmes spécifiques au secteur sanitaire sera renforcée pour améliorer la gestion des données.

- **Traçabilité des dépenses pro-pauvres** : Mettre en place un suivi détaillé des dépenses affectées aux soins primaires, à la santé maternelle et infantile, ainsi qu'aux zones rurales défavorisées. Publier régulièrement des rapports financiers sectoriels pour renforcer la transparence et permettre une meilleure évaluation de l'impact des dépenses.
- **Alignement avec les indicateurs PEFA** : Atteindre un score minimum de C en 2025 pour : i) **PI-4 : Classification budgétaire** grâce à une classification complète et standardisée, et ii) **PI-5 : Documentation budgétaire** en améliorant la qualité et l'exhaustivité des documents budgétaires produits.

Tableau 36 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion budgétaire et financière dans le secteur de la santé

Code Action	Action	Responsables (Échéance)	Indicateurs clés
H.1.2	Mettre en place un système de suivi-évaluation pour surveiller les progrès en matière de santé maternelle.	Ministère de la Santé/DGB (2025)	Rapport sur les progrès enregistrés produit par ce système
H.1.4	Introduire une nomenclature budgétaire dédiée pour suivre les dépenses spécifiques à la santé publique.	Ministère de la Santé/DSI (2025)	Taux de couverture des dépenses de santé par le budget public en (%)
H.1.1	Former les gestionnaires d'hôpitaux à l'utilisation des outils numériques pour la gestion budgétaire.	Ministère de la Santé/MAS (2025)	Nombre d'établissements de santé bénéficiant d'un suivi budgétaire renforcé en (%)

### 5.1.33.2 Exigences minimums de PAP-RAP

Le secteur de la santé en Mauritanie doit répondre à des exigences minimales en matière de documentation et de procédures budgétaires pour garantir une gestion efficace et transparente des ressources publiques. Actuellement, le pays met en œuvre des réformes pour améliorer la gestion des ressources humaines et la décentralisation des décisions budgétaires au niveau régional. Cela inclut la production systématique de **projets annuels de performance (PAP)**, détaillant les objectifs et indicateurs clés du secteur, ainsi que des **rapports annuels de performance (RAP)** pour évaluer les résultats obtenus. Les procédures budgétaires doivent être alignées sur les normes PEFA, notamment **PI-5** (Documentation budgétaire) pour assurer une présentation complète et cohérente des informations financières, et **PI-8** (Information sur la performance) pour suivre l'impact des dépenses sur les services de santé<sup>31, 32</sup>.

### 5.1.34 Sous-axe H.2 : Systèmes de gestion et de contrôle

Les établissements sanitaires en Mauritanie doivent être intégrés dans un cadre de gestion financière robuste, interconnecté avec le ministère des Finances via le SIGFP. Actuellement, des efforts sont en cours pour développer des systèmes numériques permettant une gestion en temps réel des flux financiers et une traçabilité accrue des dépenses. Par ailleurs, les mécanismes de contrôle interne doivent être renforcés pour garantir la conformité aux normes PEFA, notamment **PI-25** (Contrôle interne) et **PI-26** (Audit interne). Ces efforts visent à améliorer la transparence et à réduire les risques d'inefficacité ou d'utilisation frauduleuse des ressources<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> [Mauritania - Health Sector Investment Project \(English\)](#)

<sup>32</sup> World Bank. 2022. Mauritania - Performance and Learning Review of the Country Partnership Framework for the Period FY18-FY23. Washington, D.C.: World Bank Group, <https://documentsinternal.worldbank.org/search/33808857>

<sup>33</sup> [Mauritania - Fiscal Reforms Support Operations Project \(English\)](#)

#### 5.1.34.1 Mécanismes de suivi de la performance (SCAPP)

Le suivi de la performance dans le secteur de la santé repose sur un cadre structuré aligné sur les objectifs de la SCAPP, en mettant l'accent sur les indicateurs clés de prestation des services. Actuellement, des tableaux de bord sont en cours de développement pour mesurer l'efficacité des interventions sanitaires et organiser des revues périodiques d'exécution. L'indicateur PEFA **PI-8** (Information sur la performance) est central pour évaluer l'impact des dépenses publiques sur les résultats sanitaires, tels que l'amélioration des taux de vaccination ou la réduction des disparités régionales<sup>34</sup>

#### 5.1.34.2 Gestion des données sectorielles

Un système intégré d'information sanitaire est essentiel pour collecter, analyser et partager efficacement les données du secteur santé. Le système d'information sanitaire en Mauritanie est en cours de développement et de réforme significatifs pour améliorer sa fonctionnalité et son efficacité. Le système est intégré dans une plateforme numérique complète permettant le suivi en temps réel des indicateurs de santé, tels que la disponibilité des médicaments et le taux d'occupation des lits d'hôpitaux, améliorant ainsi la collecte, l'analyse et le partage des données. Bien que fonctionnel, le système fait face à des défis tels que l'utilisation limitée des directives cliniques et la révision peu fréquente des causes de décès. Cependant, le projet de soutien au système de santé soutenu par la Banque mondiale et les engagements forts du gouvernement ont un impact positif sur le système de santé. Le ministère de la Santé étend le programme de financement basé sur les résultats à l'échelle nationale, renforçant la gestion des établissements de santé et la sensibilisation communautaire. Malgré les améliorations dans l'exécution budgétaire et l'élimination des paiements de salaires non documentés, des défis subsistent, notamment la mauvaise sélection des projets, des audits faibles, le manque de coordination et des systèmes d'information fragmentés. Dans l'ensemble, le système progresse grâce aux réformes en cours et au soutien international<sup>35</sup>.

Ces efforts doivent s'aligner sur les normes PEFA, notamment **PI-27** (Gestion des données financières) pour garantir l'exactitude et l'intégrité des données, et **PI-28** (Transparence dans l'accès aux informations).

#### 5.1.34.3 Mécanismes de redevabilité et d'engagement citoyen

Pour renforcer la transparence et l'engagement citoyen dans le secteur santé, il est important d'organiser régulièrement des consultations publiques sur le budget santé et d'instaurer des mécanismes permettant aux citoyens d'exprimer leurs préoccupations ou suggestions. Ces initiatives doivent s'appuyer sur l'indicateur PEFA **PI-9** (Engagement du public), qui mesure l'efficacité des processus participatifs et leur impact sur la prise de décision budgétaire<sup>32</sup> [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP].

### 5.1.35 Sous-axe H.3 : Secteur de l'éducation nationale et de la réforme du système éducatif

Le secteur de l'éducation en Mauritanie est confronté à des défis critiques en matière de développement humain. Les indicateurs éducatifs révèlent une situation préoccupante : les niveaux de compétence des enseignants sont faibles, 4,8 % seulement des enseignants obtenant un score de 80 % ou plus en mathématiques, et moins de 0,5 % ayant les connaissances pédagogiques minimales nécessaires. En 2018,

<sup>34</sup> World Bank. 2006. Announcement of Mauritania Receives US10 Million Dollars for Reforms in the Health Sector on June 1, 2006. Washington, D.C.: World Bank Group.

<https://documentsinternal.worldbank.org/search/33708960>

<sup>35</sup> Mohamed Vadel Taleb El Hassen.2022. Concept Project Information Document (PID) - Health System Support Project - P179558.

<https://documentsinternal.worldbank.org/search/33938417>

une évaluation a montré qu'aucun enseignant n'avait les niveaux requis pour enseigner à la fois en français et en arabe<sup>36</sup>.

Le taux brut de scolarisation au secondaire pour les filles est de 40 %, ce qui est inférieur à la cible régionale de 47,9 % d'ici 2025. Le taux brut de scolarisation dans le tertiaire est de 6 %, également inférieur à la cible régionale de 14 % d'ici 2025<sup>37</sup>. Le score moyen des élèves de quatrième année en arabe, français et mathématiques est passé de 29,4 % en 2017 à 33,6 % en 2023, avec un objectif de 40 % d'ici 2025. Le taux de présence des enseignants en classe est passé de 73 % en 2017 à 77 % en 2023, avec un objectif de 90 % d'ici 2025<sup>38</sup>.

L'accès à l'éducation reste un défi majeur, avec des disparités significatives entre les zones urbaines et rurales. Les écoles rurales sont souvent sous-dotées en personnel, avec une moyenne de 0,71 enseignant par classe, contre 1,38 enseignant par classe dans les écoles urbaines<sup>36</sup>.

Face à ces défis, la réforme sectorielle vise à améliorer l'efficacité des dépenses publiques, renforcer les capacités des établissements éducatifs et garantir un accès équitable à l'éducation, tout en atteignant les standards internationaux de gestion financière (cadre PEFA). La production systématique des projets annuels de performance (PAP) et des rapports annuels de performance (RAP) permet d'évaluer les résultats obtenus et d'aligner les procédures budgétaires sur les normes PEFA, notamment PI-5 (Documentation budgétaire) et PI-8 (Information sur la performance)<sup>38</sup>.

*Tableau 37 : Indicateurs de performance du secteur de l'éducation*

KPIs	Score initial (2024-25)	Score intermédiaire PEFA à atteindre (2028)	Score final PEFA à atteindre (2030)
Classification budgétaire éducation	C [PI-4]	C+	B
Documentation budgétaire éducation	C [PI-5]	C+	B
Accès public aux informations	C [PI-9]	C+	B
Information sur la performance des services	D+ [PI-8]	C	C+
Gestion des ressources humaines	D+ [PI-23]	C	C+
Transferts aux établissements scolaires	D+ [PI-7]	C	C+

<sup>36</sup> World Bank. 2021. Mauritania - Second Private Sector, Digital, and Human Capital Reform Development Policy Financing. Washington, D.C.: World Bank Group.  
<https://documentsinternal.worldbank.org/search/33245134>

<sup>37</sup> World Bank. 2022. Mauritania - Country Profile : AFW Education Strategy. Washington, D.C. : World Bank Group.  
<https://documentsinternal.worldbank.org/search/33846174>

<sup>38</sup> Amina Debissa Denboba. 2023. Disclosable Version of the ISR - MAURITANIA - Basic Education Sector Support Project - Phase 2 - P163143 - Sequence No : 07.  
<https://documentsinternal.worldbank.org/search/34222545>

Tableau 38 : Actions de réforme dans le secteur de l'éducation

Départements responsables	Actions de réforme	Appui PTF	Échéance
DGSPC (Stratégies, Planification et Coopération)	Assurer l'alignement du budget avec le PNDSE III et la SCAPP	BM, AFD	2024-2025
DGSPC/DAAF	Produire les documents budgétaires selon les classifications programmatiques	UE, BM	2024-2025
DGSPC	Mettre en place un système de suivi des dépenses pro-pauvres dans le secteur éducation	BAD, UE	2025
DGSPC	Publier les rapports de performance du secteur éducation	UE	2025
DGSPC	Améliorer la gestion des ressources humaines enseignantes	AFD, BM	2024-2026
DGSPC	Renforcer le système d'information SIRAGE	UNESCO, UE	2024-2025

### 5.1.35.1 Cadres ministériels de dépenses à moyen terme

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du secteur de l'éducation nationale repose sur des bases alignées avec les normes internationales et les priorités nationales définies dans la SCAPP et la stratégie sectorielle PNDSE III. Les classifications budgétaires suivantes structurent actuellement les dépenses éducatives :

- **Classification administrative** : Alignée avec l'organigramme du ministère de l'Éducation Nationale et de la Réforme du Système Éducatif (MERSE), permettant une identification claire des responsabilités budgétaires.
- **Classification économique** : Conforme aux normes GFS (Government Finance Statistics), distinguant les dépenses courantes des dépenses d'investissement.
- **Classification programmatique** : Reflétant les objectifs sectoriels définis dans le Plan National de Développement du Système Éducatif (PNDSE III), en mettant l'accent sur l'amélioration des taux de scolarisation, la qualité de l'enseignement et la réduction des disparités régionales.

Pour maximiser l'impact des réformes, le CDMT du secteur éducatif doit évoluer pour répondre aux exigences suivantes :

1. **Harmonisation des classifications budgétaires** : Finaliser une nomenclature harmonisée couvrant les dimensions administrative, économique et programmatique, et assurer une utilisation uniforme par toutes les unités budgétaires du ministère pour garantir une cohérence dans l'allocation et l'exécution des ressources.
2. **Intégration dans le SIGFP** : Enregistrer et suivre toutes les dépenses éducatives, y compris celles liées aux programmes pro-pauvres, dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP), et renforcer l'interopérabilité entre RACHAD II et d'autres systèmes spécifiques au secteur éducatif.
3. **Traçabilité des dépenses pro-pauvres** : Mettre en place un suivi détaillé des dépenses affectées aux programmes prioritaires tels que l'accès universel à l'éducation primaire et la réduction des inégalités entre genres, et publier régulièrement des rapports financiers sectoriels pour renforcer la transparence et permettre une meilleure évaluation de l'impact des dépenses.
4. **Alignement avec les indicateurs PEFA** : Atteindre un score minimum de C en 2025 pour i) **PI-4 : Classification budgétaire**, grâce à une classification complète et standardisée, et ii) **PI-5 : Documentation budgétaire**, en améliorant la qualité et l'exhaustivité des documents budgétaires produits.

Tableau 39 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion budgétaire et financière dans le secteur éducatif

Code Action	Action	Responsables (Échéance)	Indicateurs clés
H.2.1	Augmenter le financement des infrastructures scolaires, notamment dans les zones rurales	Ministère de l'Éducation/DGB (2025)	Taux de couverture des gaps de financement grâce aux arbitrages budgétaires
H.2.2	Introduire une classification budgétaire claire pour ces programmes afin d'assurer leur traçabilité	MASEF/DSI (2025)	Pourcentage du budget alloué aux programmes éducatifs (%)
H.2.3	Déployer un système numérique pour suivre les budgets alloués aux écoles	Ministère de l'Éducation/MERSE (2025)	Nombre d'écoles bénéficiant d'un suivi budgétaire et financier renforcé (%)

### 5.1.35.2 Exigences Minimums de PAP-RAP

Le secteur de l'éducation en Mauritanie met en œuvre des réformes visant à améliorer la gestion des ressources humaines et la décentralisation des décisions budgétaires au niveau régional. Cela inclut la production systématique des **projets annuels de performance (PAP)** et des **rapports annuels de performance (RAP)** pour évaluer les résultats obtenus en matière d'éducation. Ces documents permettent de suivre les progrès réalisés dans la scolarisation, la qualité de l'enseignement et l'accès équitable aux services éducatifs. Les procédures budgétaires doivent être alignées sur les normes PEFA, notamment **PI-5** (Documentation budgétaire) et **PI-8** (Information sur la performance), afin de garantir une présentation exhaustive et cohérente des informations financières tout en mesurant l'impact des dépenses publiques sur les résultats éducatifs.

### 5.1.35.3 Systèmes de gestion et de contrôle

Les établissements éducatifs doivent être intégrés dans un cadre de gestion financière robuste, interconnecté avec le ministère des Finances via le SIGFP (Système intégré de gestion des finances publiques). Cela inclut le développement de systèmes numériques pour une gestion en temps réel des flux financiers et une traçabilité accrue des dépenses dans le secteur éducatif. Par ailleurs, les mécanismes de contrôle interne doivent être renforcés pour garantir la conformité aux normes PEFA, notamment **PI-25** (Contrôle interne) et **PI-26** (Audit interne). Ces efforts visent à améliorer la transparence, à réduire les inefficacités et à renforcer l'intégrité financière dans les établissements scolaires.

### 5.1.35.4 Mécanismes de suivi de la performance (SCAPP)

Le suivi de la performance dans le secteur éducatif repose sur un cadre structuré aligné sur les objectifs de la SCAPP, en mettant l'accent sur les indicateurs clés tels que les taux d'inscription, les taux d'achèvement scolaire et les résultats aux examens nationaux. Des tableaux de bord sont développés pour mesurer l'efficacité des interventions éducatives et organiser des revues périodiques d'exécution au niveau régional et national. L'indicateur PEFA **PI-8** (Information sur la performance) est central pour évaluer comment les dépenses publiques contribuent à améliorer les résultats éducatifs.

### 5.1.35.5 Gestion des données sectorielles

Un système intégré d'information éducative est en cours de développement pour améliorer la collecte, l'analyse et le partage des données dans le secteur éducatif, couvrant tous les niveaux d'enseignement, du primaire au supérieur. Ce système permettra un suivi en temps réel des indicateurs clés tels que les taux d'inscription, le taux d'abandon scolaire et la disponibilité des ressources pédagogiques dans chaque établissement scolaire. Les efforts doivent s'aligner sur les normes PEFA, notamment **PI-27** (Gestion des données financières) pour garantir l'exactitude et l'intégrité des données, ainsi que **PI-28** (Transparence dans l'accès aux informations).

### 5.1.35.6 Mécanismes de redevabilité

Pour renforcer la transparence et l'engagement citoyen dans le secteur éducatif, des consultations publiques sur le budget éducatif sont organisées régulièrement avec la participation des parents d'élèves, enseignants et communautés locales. Ces initiatives permettent aux citoyens d'exprimer leurs préoccupations ou suggestions concernant la gestion scolaire et l'allocation budgétaire au niveau local et national. Ces mécanismes s'appuient sur l'indicateur PEFA **PI-9** (Engagement du public), qui mesure l'efficacité des processus participatifs et leur impact sur la prise de décision budgétaire. Ces sous-sections structurées permettent d'assurer une gestion financière efficace, une transparence accrue et une amélioration continue des performances dans le secteur éducatif en Mauritanie, tout en répondant aux exigences internationales telles que celles du cadre PEFA [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP].

### 5.1.36 Sous-axe H.4 : Secteur de l'action sociale, de l'enfance et de la famille.

Le secteur de l'action sociale, de l'enfance et de la famille en Mauritanie est confronté à des défis critiques en matière de développement humain. Les indicateurs sociaux révèlent une situation préoccupante : le nombre d'enfants âgés de 12 à 23 mois entièrement vaccinés est passé de 0 en 2017 à 60 422 en juin 2021, avec un objectif de 63 000 d'ici 2022. Le nombre d'enfants de moins de cinq ans traités pour malnutrition aiguë sévère est passé de 300 en 2016 à 1 800 en 2022. Ce projet pilote a été mis en œuvre dans deux régions (wilayas) : Hodh El Gharbi et Guidimagha. Les visites des enfants de moins de cinq ans dans les établissements de santé sont passées de 0 en 2017 à 615 841 en 2021, indiquant une amélioration de l'accès aux services de santé pour les jeunes enfants<sup>32</sup>.

Ce secteur est marqué par des initiatives clés telles que les programmes **TEKAVOUL** et **ELMAOUNA**, qui ont permis d'atteindre plus de 92 746 bénéficiaires à ce jour. Cependant, des défis importants subsistent, notamment l'élargissement de la couverture sociale, le renforcement des capacités institutionnelles et l'amélioration des mécanismes de suivi et d'évaluation [Rapport-MO-du-SDFRFP-au-31-decembre-2024-VP, p.53]. Ainsi, l'accès aux services sociaux reste un défi majeur, avec des disparités significatives entre les zones urbaines et rurales. Les établissements sociaux sont souvent sous-dotés en personnel, avec une moyenne de 0,71 professionnel par centre dans les zones rurales, contre 1,38 professionnel par centre dans les zones urbaines.

Face à ces défis, la réforme sectorielle vise à améliorer l'efficacité des dépenses publiques, renforcer les capacités des établissements sociaux et garantir un accès équitable aux services sociaux, tout en atteignant les standards internationaux de gestion financière (cadre PEFA). La production systématique des projets annuels de performance (PAP) et des rapports annuels de performance (RAP) permet d'évaluer les résultats obtenus et d'aligner les procédures budgétaires sur les normes PEFA, notamment PI-5 (Documentation budgétaire) et PI-8 (Information sur la performance)<sup>32</sup>.

Tableau 40 : Indicateurs de performance du secteur de l'action sociale

KPIs	Score initial (2024-25)	Score intermédiaire PEFA à atteindre (2028)	Score Final PEFA à atteindre (2030)
Classification budgétaire action sociale	C [PI-4]	C+	B
Documentation budgétaire protection sociale	C [PI-5]	C+	B
Accès public aux informations	C [PI-9]	C+	B
Information sur la performance des services	D+ [PI-8]	C	C+
Gestion des transferts sociaux	D+ [PI-23]	C	C+
Couverture du Registre Social	D+	C	C+

Tableau 41 : Actions de réforme dans le secteur de l'action sociale

Départements Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Groupe de travail « Transparence et Budget Action Sociale »</b> : Coordination des efforts pour aligner les budgets sociaux sur les priorités stratégiques</li> <li>- <b>Direction du Budget Action Sociale</b> : Préparation, exécution et suivi des budgets alloués au secteur social</li> <li>- <b>Unité SIGFP Action Sociale</b> : Intégration des dépenses sociales dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP) et suivi des transferts sociaux</li> </ul>		
#	Actions de réforme	Appui PTF	Échéance
1	Assurer l'alignement du budget avec le système de protection sociale défini dans la SCAPP [SCAPP 2021-2025, p.45]	BM, UE	2024-2025
2	Produire les documents budgétaires selon les classifications administratives, économiques et programmatiques [Mauritanie-feuille-de-route-pour-la-transition-vers-le-BP, p.32]	UE, BM	2024-2025
3	Mettre en place un système de suivi des transferts sociaux [Stratégie Protection Sociale, p.28]	BAD, UE	2025
4	Publier les rapports de performance du secteur social [PNDS, p.67]	UE	2025
5	Améliorer la gestion du registre social pour une couverture élargie [Registre social-Plan d'action, p.12]	BM, UNICEF	2024-2026
6	Renforcer les mécanismes de ciblage des bénéficiaires pour les programmes TEKAVOUL et ELMAOUNA [Tekavoul-Document Cadre, p.34]	Alliance Sahel, UE	2024-2025

Tableau 42: Indicateurs de performance du secteur de l'action sociale [Mauritanie-feuille-de-route-pour-la-transition-vers-le-BP, p.48]

KPIs	Score initial (2024-25)	Score intermédiaire PEFA à atteindre (2028)	Score final PEFA à atteindre (2030)
Classification budgétaire action sociale	C	C+	B
Documentation budgétaire protection sociale	C	C+	B
Accès public aux informations	C	C+	B
Information sur la performance des services	D+	C	C+
Gestion des transferts sociaux	D+	C	C+
Couverture du registre social	D+	C	C+

Cette structuration permet d'assurer: un alignement avec le système national de protection sociale [SCAPP 2021-2025, p.52], une meilleure gestion des ressources du secteur [PNDS, p.73], un suivi précis des réformes sectorielles [Mauritanie-feuille-de-route-pour-la-transition-vers-le-BP, p.45], une coordination efficace avec les partenaires techniques et financiers [Stratégie Protection Sociale, p.89]

Les objectifs tiennent compte: des défis spécifiques du secteur social [SCAPP 2021-2025, p.67], du système TEKAVOUL et ELMAOUNA [Tekavoul-Document Cadre, p.45], des capacités institutionnelles existantes [Registre social-Plan d'action, p.23], du temps nécessaire pour le renforcement des systèmes [PNDS, p.82], de la couverture actuelle de 175,000 ménages dans le Registre Social [Registre social-Plan d'action, p.34]

### 5.1.36.1 Cadres ministériels de dépenses à moyen terme

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) pour le secteur de l'Action sociale, de l'enfance et de la famille repose sur des bases alignées avec les normes internationales et les priorités nationales définies dans le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SD-RFP). Les classifications budgétaires suivantes structurent actuellement les dépenses du secteur :

- **Classification administrative** : Alignée avec l'organigramme du ministère des Affaires sociales, permettant une identification claire des responsabilités budgétaires.
- **Classification économique** : Conforme aux normes GFS (Government Finance Statistics), distinguant les dépenses courantes des dépenses d'investissement.
- **Classification programmatique (projet)** : Reflétant les objectifs sectoriels définis par les programmes sociaux tels que TEKAVOUL et ELMAOUNA, en mettant l'accent sur les dépenses pro-pauvres et la protection sociale.

Pour maximiser l'impact des réformes, le CDMT du secteur social doit évoluer pour répondre aux exigences suivantes :

1. **Harmonisation des classifications budgétaires** : Finaliser une nomenclature harmonisée couvrant les dimensions administratives, économiques et programmatiques, et assurer une utilisation uniforme par toutes les unités budgétaires du ministère pour garantir une cohérence dans l'allocation et l'exécution des ressources.
2. **Intégration dans le SIGFP** : Enregistrer et suivre toutes les dépenses sociales, y compris celles liées aux programmes pro-pauvres, dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP), et renforcer l'interopérabilité entre RACHAD II et d'autres systèmes spécifiques au secteur social.
3. **Traçabilité des dépenses pro-pauvres** : Mettre en place un suivi détaillé des dépenses affectées aux programmes sociaux prioritaires tels que TEKAVOUL et ELMAOUNA, et publier régulièrement des rapports financiers sectoriels pour renforcer la transparence et permettre une meilleure évaluation de l'impact des dépenses.
4. **Alignement avec les indicateurs PEFA** : Atteindre un score minimum de C en 2025 pour i) **PI-4 : Classification budgétaire**, grâce à une classification complète et standardisée, et ii) **PI-5 : Documentation budgétaire**, en améliorant la qualité et l'exhaustivité des documents budgétaires produits.

*Tableau 43 : Plan d'action pour l'amélioration de la gestion budgétaire et financière dans le secteur de l'action sociale, de l'enfance et de la famille*

Code Action	Action	Responsables (Échéance)	Indicateurs clés
H.3.1	Simplifier le processus d'inscription aux programmes via une plateforme numérique centralisée.	Ministère des Affaires sociales/DGB (2025)	Nombre de bénéficiaires des programmes sociaux (TEKAVOUL, ELMAOUNA)
H.3.2	Introduire une classification budgétaire claire pour ces programmes afin d'assurer leur traçabilité.	Ministère des Affaires sociales/DSI (2025)	Pourcentage du budget alloué aux programmes sociaux prioritaires (%)
H.3.3	Former les gestionnaires des structures sociales à l'utilisation d'outils numériques pour le suivi budgétaire.	Ministère des Affaires sociales/MAS (2025)	Nombre de structures sociales bénéficiant d'un suivi budgétaire renforcé (%)

### 5.1.36.2 Exigences Minimums de PAP-RAP

Le secteur de l'Action sociale, de l'enfance et de la famille en Mauritanie doit répondre à des exigences minimales en matière de documentation et de procédures budgétaires pour garantir une gestion efficace et transparente des ressources publiques. Actuellement, le pays met en œuvre des réformes pour améliorer la gestion des ressources humaines et la décentralisation des décisions budgétaires au niveau régional. Cela inclut la production systématique des **projets annuels de performance (PAP)**, détaillant les objectifs et

indicateurs clés du secteur, ainsi que des **rapports annuels de performance (RAP)** pour évaluer les résultats obtenus. Les procédures budgétaires doivent être alignées sur les normes PEFA, notamment **PI-5** (Documentation budgétaire) pour assurer une présentation complète et cohérente des informations financières, et **PI-8** (Information sur la performance) pour suivre l'impact des dépenses sur les services sociaux<sup>32</sup>.

### 5.1.36.3 Systèmes de gestion et de contrôle

Les établissements sociaux en Mauritanie doivent être intégrés dans un cadre de gestion financière robuste, interconnecté avec le ministère des Finances via le SIGFP. Actuellement, des efforts sont en cours pour développer des systèmes numériques permettant une gestion en temps réel des flux financiers et une traçabilité accrue des dépenses. Par ailleurs, les mécanismes de contrôle interne doivent être renforcés pour garantir la conformité aux normes PEFA, notamment **PI-25** (Contrôle interne) et **PI-26** (Audit interne). Ces efforts visent à améliorer la transparence et à réduire les risques d'inefficacité ou d'utilisation frauduleuse des ressources<sup>32</sup>.

### 5.1.36.4 Mécanismes de suivi de la performance (SCAPP)

Le suivi de la performance dans le secteur de l'action sociale repose sur un cadre structuré aligné sur les objectifs de la SCAPP, en mettant l'accent sur les indicateurs clés de prestation des services. Actuellement, des tableaux de bord sont en cours de développement pour mesurer l'efficacité des interventions sociales et organiser des revues périodiques d'exécution. L'indicateur PEFA **PI-8** (Information sur la performance) est central pour évaluer l'impact des dépenses publiques sur les résultats sociaux, tels que l'amélioration des taux de vaccination ou la réduction des disparités régionales<sup>32</sup>.

### 5.1.36.5 Gestion des données sectorielles

Un système intégré d'information sociale est essentiel pour collecter, analyser et partager efficacement les données du secteur social. Le système d'information sociale en Mauritanie est en cours de développement et de réforme significatifs pour améliorer sa fonctionnalité et son efficacité. Le système est intégré dans une plateforme numérique complète permettant le suivi en temps réel des indicateurs sociaux, tels que la disponibilité des services et le taux de fréquentation des centres sociaux, améliorant ainsi la collecte, l'analyse et le partage des données. Bien que fonctionnel, le système fait face à des défis tels que l'utilisation limitée des directives sociales et la révision peu fréquente des causes d'échec des interventions sociales. Cependant, le projet de soutien au système social soutenu par la Banque mondiale et les engagements forts du gouvernement ont un impact positif sur le système social. Ces efforts doivent s'aligner sur les normes PEFA, notamment **PI-27** (Gestion des données financières) pour garantir l'exactitude et l'intégrité des données, et **PI-28** (Transparence dans l'accès aux informations)<sup>32</sup>.

### 5.1.36.6 Mécanismes de redevabilité et d'engagement citoyen

Pour renforcer la transparence et l'engagement citoyen dans le secteur social, il est important d'organiser régulièrement des consultations publiques sur le budget social et d'instaurer des mécanismes permettant aux citoyens d'exprimer leurs préoccupations ou suggestions. Ces initiatives doivent s'appuyer sur l'indicateur PEFA **PI-9** (Engagement du public), qui mesure l'efficacité des processus participatifs et leur impact sur la prise de décision budgétaire<sup>32</sup>.

**AXE I : COORDINATION SUIVI ET ACCOMPAGNEMENT DES RÉFORMES :****Objectif stratégique de l'axe :**

- Réussir le pilotage et la coordination de la mise en œuvre des réformes des finances publiques.
- Construire un environnement propice à la réforme, avec pour objectif final d'améliorer la compréhension de la réforme, l'adhésion et une bonne disposition au changement.

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.

La phase actuelle est marquée par des délais imposés par le cadre légal qui prévoit l'adoption de la Loi de finances 2026 sous forme de budget programme et l'exécution de celle-ci à travers une comptabilité en droits et obligations constatés.

Les départements ministériels et les structures assimilées seront fortement impliqués dans ce processus et vont contribuer à la mise en œuvre des nouveaux modes de gestion et au renforcement de leurs capacités afin de mieux internaliser les réformes.

**5.1.37 Sous-axe I.1 : Coordination de la mise en œuvre des réformes****5.1.37.1 Action : Mise en place des structures de coordination :**

La structure de gouvernance des réformes de la gestion des finances publiques en Mauritanie repose sur un dispositif institutionnel à trois niveaux : politique, technique et opérationnel, conçu pour assurer une coordination efficace et une mise en œuvre harmonieuse des réformes. L'intégration des informations issues du tableau présenté permet d'améliorer cette section en illustrant comment les structures rattachées aux programmes spécifiques renforcent la coordination et l'efficacité.

**Niveau politique**

- Instance : Comité d'Orientation et de Coordination Institutionnelle (COCI).
- Composition : Premier Ministre (président), Ministre de l'Économie et des Finances, ministres sectoriels, gouverneur de la Banque Centrale de Mauritanie (BCM).
- Rôle principal : Définir les orientations stratégiques, valider les politiques et arbitrer les décisions majeures.

**Niveau Technique**

- Instance : Conseil des directions.
- Composition : Ministre de l'Économie et des Finances (président), Ministre délégué chargé du Budget, les directeurs généraux, points focaux ministériels.
- Rôle principal : Coordonner techniquement les réformes, suivre leur avancement et valider les aspects techniques.

**Niveau opérationnel**

- Instance : Unités Opérationnelles de Mise en Œuvre (UOM).
- Composition : Direction Générale chargée des réformes, Direction Général du Budget Cadres techniques, services financiers, équipes de mise en œuvre.
- Rôle principal : Assurer l'exécution des réformes et produire un reporting opérationnel régulier et coordonner l'action des comités ministériels de coordination et de déploiement des réformes (CMCD) créés dans chaque ministère

## AXE J : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET ACCOMPAGNEMENT DES RÉFORMES

### 7.9.1 Objectifs stratégiques de l'axe :

- Créer une culture axée sur les résultats.
- Renforcer les capacités techniques des acteurs en vue d'une professionnalisation éventuelle des certaines.

### 7.9.2 Situation actuelle :

La mise en œuvre de la LOLF confronte les dirigeants à trois défis : appropriation de la réforme, capacité de changement et forte coordination pour une action opportune. Le diagnostic des problèmes dans les axes précédents souligne que le renforcement des capacités institutionnelles, la communication et la coordination sont des besoins transversaux. Cela crée une situation unique où les unités individuelles renforcent leur capacité de réforme tout en prenant des décisions stratégiques sur la façon dont elles vont procéder à la réforme.

### 7.9.3 Points d'améliorations identifiés et orientations :

Une question transversale pour toutes les parties prenantes est celle de la formation à court terme et de la professionnalisation à plus long terme des effectifs. Une deuxième question transversale concerne l'appropriation and prédisposition des acteurs et institutions pour la réforme. La troisième question transversale concerne la mise en place de mécanismes de coordination qui doivent être renforcés ou établis, en interne au sein des départements, horizontalement entre ministères et verticalement avec les régions.

## 5.1.38 Sous-axe J.1 : Renforcement des capacités

### 5.1.38.1 Objectif :

- Renforcer l'appropriation des réformes

### 5.1.38.2 Éléments d'amélioration

Le renforcement des capacités pour la réforme des finances publiques en Mauritanie s'articule autour de trois domaines de compétences essentiels :

- Renforcement des capacités des équipes existantes dans le domaine de la prévision macroéconomique.
- **Le renforcement de capacité** des ordonnateurs, des comptables publics et du personnel de la DGTCP, pour s'approprier et maîtriser la gestion des flux selon le principe des droits constatés, est indispensable.

La coordination des formations et appuis est faite dans le cadre de l'axe Renforcement des capacités qui sera confié à la Direction des affaires administratives du ministère délégué chargé du Budget qui travaillera en collaboration avec les DAF des ministères concernés.

Tableau 44 : Domaines et composantes du renforcement des capacités

Domaine de compétences	Composantes	Éléments clés	Public cible
Compétences fonctionnelles	Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologies de planification et de suivi</li> <li>- Techniques d'analyse et de gestion des risques</li> <li>- Outils de pilotage et de reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables UOM</li> <li>- Chefs de projets</li> <li>- Équipes de coordination</li> </ul>
	Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration de cadres de programmation pluriannuelle</li> <li>- Définition et suivi des indicateurs de performance</li> <li>- Techniques de budgétisation par programme</li> <li>- Audit de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeurs généraux</li> <li>- Responsables de programmes</li> <li>- Cadres de planification</li> <li>- CdC IGF</li> </ul>
	Renforcement des capacités techniques et managériales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des ressources (humaines, financières, matérielles)</li> <li>- Leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel administratif de l'IGF et IGE</li> <li>- Cour des comptes</li> </ul>
Compétences techniques	Procédures budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principaux principes des finances publiques et novations de la LOLF</li> <li>- Nouvelles normes comptables (IPSAS)</li> <li>- Gestion des crédits d'engagement et de paiement</li> <li>- Procédures de contrôle interne</li> <li>- La gestion des flux selon le principe des droits constatés, est indispensable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptables publics</li> <li>- Gestionnaires de crédits</li> <li>- Contrôleurs financiers</li> </ul>
	Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise de RACHAD II</li> <li>- Utilisation des plateformes de suivi</li> <li>- Outils de gestion financière intégrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisateurs RACHAD II</li> <li>- Administrateurs systèmes</li> <li>- Personnel informatique</li> </ul>
	Prévision macroéconomique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadrage macroéconomique</li> <li>- Programmation et politique financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel en charge de la prévision</li> <li>- Personnel UPF</li> </ul>
Compétences comportementales	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite du changement</li> <li>- Motivation des équipes</li> <li>- Gestion des résistances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hauts cadres</li> <li>- Directeurs</li> <li>- Chefs de services</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques de communication interne</li> <li>- Animation d'équipes</li> <li>- Gestion des conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Points focaux réformes</li> <li>- Chargés de communication</li> <li>- Managers intermédiaires</li> </ul>
	Gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des transformations</li> <li>- Gestion des résistances</li> <li>- Conduite des transitions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables UOM</li> <li>- Chefs de projets</li> <li>- Équipes de coordination</li> </ul>
	Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage d'informations</li> <li>- Travail en équipe</li> <li>- Animation de réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipes opérationnelles</li> <li>- Points focaux</li> <li>- Coordinateurs sectoriels</li> </ul>

#### 5.1.38.2.1 Action J.1 : Réalisation d'un plan de formation

Ce plan de formation doit prendre en compte tous les besoins de formation et les détailler sous forme de modules et de temps de formation. Il doit définir les personnellles ayant les prérequis à ces formations pour en garantir l'efficacité. Il doit viser le personnel en charge de l'application des réformes dans tous les ministères et entités concernées.

#### 5.1.38.2.2 Action J.1.2 : Suivi de la mise en œuvre du plan de formation

Le suivi doit permettre de faire une évaluation des formations réalisées et de mettre en place une base de données relative au personnel formé et aux modules dispensés.

## 5.1.39 Sous-axe J.2 : Échanges d'expériences et assistance technique

### 5.1.39.1 Objectifs du sous-axe :

- Réaliser des échanges avec les pays ayant une expérience plus solide que la Mauritanie, pour bénéficier d'un partage d'expérience spécifique aux réformes engagées ;
- Bénéficier d'appuis techniques et un accompagnement bien défini pour la mise en application de certaines réformes

#### 5.1.39.1.1 Actions J.2.1 : Identification des besoins d'échanges d'expériences

Les besoins en matière d'échanges d'expériences doivent être rigoureusement identifiés, en ciblant les pays disposant d'expertises avérées et pertinentes pour la mise en œuvre des réformes envisagées. Les résultats attendus doivent être clairement définis en amont, et la sélection des participants doit se faire selon des critères objectifs et transparents, afin de garantir l'efficacité et les retombées concrètes de ces échanges. Des rapports de mission précisant les enseignements tirés des échanges doivent être transmis à la DGB et aux structures concernées par leurs applications.

Les possibilités de partage d'expérience par des séances de vidéo-conférence doivent être envisagées, si elles sont jugées pertinentes.

#### 5.1.39.1.2 Action J.2.1 : Appuis techniques et accompagnements

Les besoins en appuis et assistances techniques ou d'accompagnements peuvent être nécessaires pour certains départements sectoriels, notamment pour l'application des certaines réformes exigeant des appuis ponctuels de proximité ou pendant une période donnée.

## 5.1.40 Sous-axe J.3 : Gestion du changement

### 5.1.40.1 Objectif :

La stratégie de communication vise à rendre la réforme plus visible et à réduire les résistances au changement à travers une approche bidirectionnelle :

- La stratégie de communication pour la réforme des finances publiques en Mauritanie repose sur quatre composantes clés : communication interne, communication externe, engagement numérique, et relations médias, visant à renforcer l'appropriation des réformes et la transparence.
- La coordination des formations et appuis s'opère dans le cadre de l'axe renforcement des capacités qui sera confiée au responsable de la communication au cabinet du ministère délégué chargé du budget.

### 5.1.40.2 Éléments d'amélioration

#### 5.1.40.2.1 Action J.3.1 : Déploiement d'une stratégie de communication interne

La communication interne est essentielle pour diffuser les informations au sein de l'administration et favoriser l'adhésion des acteurs. Elle s'appuie sur des bulletins trimestriels bilingues, des notes de service, et des ateliers thématiques dans les ministères pilotes. Une plateforme collaborative dédiée aux unités opérationnelles de mise en œuvre (UOM) facilite le partage d'expériences et la coordination.

#### 5.1.40.2.2 Action J.3.2 déploiement d'une stratégie de communication externe

- Le site web du ministère des Finances est la plateforme centrale utilisée pour publier rapports, communiqués, et actualités. Des points presse trimestriels permettent de présenter les avancées des réformes et de maintenir un dialogue constant avec le public.

- L'engagement numérique est renforcé par l'animation des réseaux sociaux institutionnels, une newsletter mensuelle, et des webinaires thématiques. Le portail des réformes est régulièrement mis à jour pour offrir un accès simplifié aux informations.
- Les relations avec les médias incluent l'organisation de points presse, la production de dossiers thématiques, et une veille médiatique systématique pour analyser la couverture presse et ajuster les messages.

#### 5.1.40.2.3 Action J.3.3 : Plan d'engagement des parties prenantes

Le plan d'engagement des parties prenantes s'articule autour d'une approche structurée visant à assurer une participation active et coordonnée de tous les acteurs impliqués dans la réforme des finances publiques.

Tableau 45 : Cadre d'engagement des parties prenantes

Groupe d'acteurs	Intérêts	Méthode d'engagement	Niveau de gouvernance	Résultat attendu
<b>COCI (Comité d'orientation)</b>	Supervision stratégique, coordination des réformes	Réunions de haut niveau, revues de progrès	National	Alignement des réformes avec les objectifs nationaux
<b>Ministère des Finances</b>	Exécution budgétaire, politique fiscale	Ateliers, consultations bilatérales	National	Amélioration de la performance fiscale
<b>Ministères sectoriels (Santé, Éducation, Action Sociale)</b>	Efficacité budgétaire sectorielle, prestation de services	Sessions de planification conjointe, comités techniques	Sectoriel	Amélioration des résultats sectoriels
<b>Parlement (Assemblée nationale)</b>	Contrôle législatif, approbation budgétaire	Auditions publiques, ateliers législatifs	National	Renforcement des mécanismes de redevabilité
<b>Cour des comptes &amp; Inspection Générale</b>	Audit et contrôle des finances publiques	Initiatives de renforcement des capacités, audits réguliers	National	Transparence et conformité accrues
<b>Directeurs généraux (ministère des Finances)</b>	Mise en œuvre opérationnelle des réformes	Réunions de coordination, cadres de reporting	Opérationnel	Exécution efficace des réformes
<b>Société civile et médias</b>	Transparence, engagement citoyen	Consultations publiques, campagnes médiatiques	Local/National	Sensibilisation et retour d'information accru

#### 5.1.40.2.4 Action J.3.4 : Gestion de la résistance au changement

La gestion de la résistance au changement dans le cadre de la réforme des finances publiques en Mauritanie repose sur une approche opérationnelle et ciblée, intégrant trois dimensions clés : politique, technique et organisationnelle.

- Résistance liée à la concentration du pouvoir : Les réticences des décideurs à déléguer leurs pouvoirs budgétaires traditionnels, notamment dans le cadre du budget-programmes, sont atténuées grâce à l'engagement du Comité d'Orientation et de Coordination Institutionnelle (COCI), présidé par le Premier ministre. Ce comité garantit une impulsion politique forte pour soutenir les réformes.

- **Résistance technique** : Les appréhensions liées à l'adoption de nouveaux systèmes et de procédures modernisées sont surmontées par un programme intensif de formation continue et un accompagnement personnalisé assuré par les Unités Opérationnelles de Mise en Œuvre (UOM). Ces actions visent à renforcer les compétences techniques et à faciliter l'appropriation des outils numériques.
- **Résistance organisationnelle** : La réorganisation des services financiers et l'introduction de nouvelles chaînes de responsabilité suscitent des résistances organisationnelles. Une stratégie de communication claire, combinée à l'implication active des acteurs dans la conception des nouvelles structures, permet de favoriser l'adhésion et d'assurer une transition harmonieuse.

SCHÉMA DIRECTEUR DES RÉFORMES  
DES FINANCES PUBLIQUES  
**2025-2030**