



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

PLAN D'INVESTISSEMENT STRATEGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT (PISD 2020-2023)

RAPPORT ANNUEL DE MISE EN ŒUVRE 2021



Mobilisation des Ressources
Intérieures Publiques

1	Résumé	1
2	Le plan d'investissement stratégique pour le développement (PISD 2020-2023).....	2
3	La mobilisation des ressources intérieures en Afrique subsaharienne.....	4
4	Les financements du PISD.....	5
5	Les projets bilatéraux financés par le PISD	6
5.1	Projets en cours de mise en œuvre et résultats	7
5.2	Projets en démarrage	11
6	Les engagements multilatéraux du PISD	15
7	Valorisation du PISD à travers la plateforme MRIP.....	17
8	Conclusion et recommandations	19
	ANNEXE 1: VOLETS BILATERAL ET MULTILATERAL DU PISD	21
	ANNEXE 2 : DESCRIPTION DES INITIATIVES MULTILATERALES	22
	ANNEXE 3 : CADRE DE REDEVABILITE ET INDICATEURS.....	23
	ANNEXE 4 : INDICATEURS DU PISD ET DE LA STRATEGIE MRIP.....	25
	ANNEXE 5: WEBINAIRES ORGANISES PAR LA FERDI DANS LE CADRE DE LA PLATEFORME MRIP.....	27

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
ATI	Addis tax initiative
CEMAC	Communauté économique et monétaire des Etats d’Afrique Centrale
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
COPIL	Comité de pilotage
DGDDI	Direction générale des douanes et droits indirects
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGM	Direction générale de la Mondialisation
DGT	Direction générale du Trésor
DGTCP	Direction générale du Trésor et des comptes publics
DLF	Direction la législation fiscale
DMF	Debt Management Facility Fund
EF	Expertise France
ETI	Expert technique international
FERDI	Fondation pour les études et recherches sur le développement international
FMI	Fonds monétaire international
GRA	Gambian revenue authority
GTP	Global Tax Program
IDS	Institute for development studies
ICTD	International center for tax and development
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MEAE	Ministère de l’Europe et des affaires étrangères
MRIP	Mobilisation des ressources intérieures publiques
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
PCT	Platform for Collaboration on Tax
PED	Pays en développement
PEFA	Public expenditure and financial accountability
PIB	Produit intérieur brut
PISD	Plan d’investissement stratégique pour le développement
PLF	Projet de loi de finances
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement
RETEX	Retour d’expérience
RMTF	Revenue mobilization trust fund
TADAT	Tax administration diagnostic assessment tool
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

1 Résumé

Les ressources intérieures d'un pays constituent la première source de financement public du développement à long terme. Or, aujourd'hui, la mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) de nombreux pays demeure souvent trop faible en proportion du produit intérieur brut et insuffisante au regard des besoins de développement. La pandémie de Covid-19 a eu pour conséquence d'aggraver ce phénomène, exacerbant la vulnérabilité des Etats et leur dépendance envers l'endettement.

Afin de soutenir les Etats les plus fragiles dans la mobilisation de leurs ressources intérieures, la France a publié en 2020 une stratégie interministérielle, accompagnée d'un plan d'action (PISD) doté d'une enveloppe de plus de 60 millions d'euros (M€) de dons sur la période 2020-2023, équitablement répartis en un volet bilatéral et un volet multilatéral. Cette enveloppe, complémentaire aux appuis de la France déjà existants en matière de MRIP, permet de financer *via* son volet bilatéral des projets pays et régionaux mobilisant de l'expertise française dans 15 pays prioritaires d'Afrique subsaharienne. Le volet multilatéral permet pour sa part à la France de participer à des initiatives multilatérales dans le domaine de la MRIP. Afin de faciliter la mise en œuvre de ce plan, une plateforme d'échange et de réflexion rassemblant les principaux ministères et opérateurs impliqués dans la coopération internationale sur cette thématique, ainsi que le monde académique, a été mise en place.

Par ailleurs, la plateforme cherche à participer aux grands débats internationaux dans le domaine de la fiscalité, à travers l'organisation de divers événements qui contribuent à la visibilité et à la valorisation des activités de la France dans le domaine de la MRIP auprès de ses partenaires.

Depuis 2020, 24,6 M€ ont été engagés dans le cadre de l'enveloppe bilatérale du PISD, permettant de financer 11 projets nationaux et régionaux d'appui à la définition des politiques fiscales et au renforcement des capacités des administrations fiscales dans 18 pays d'Afrique subsaharienne.

L'enveloppe multilatérale a elle été entièrement engagée pour soutenir huit initiatives multilatérales portées par des organisations internationales telles que le FMI, la Banque mondiale et l'OCDE. Ces initiatives soutiennent des projets, des diagnostics et facilitent plus largement la coordination des donateurs sur les sujets de MRIP et de dette. L'enveloppe a également permis de mettre en place le *Local Government Revenue Initiative* (LoGRI) en partenariat avec la Fondation Gates et le Centre international pour la fiscalité et le développement (ICTD). Le fonds LoGRI vise à combler le fossé entre les acteurs de la recherche appliquée, des politiques publiques et de la mise en œuvre des programmes de réforme des recettes locales.

2 Le plan d'investissement stratégique pour le développement (PISD 2020-2023)

Conformément à l'engagement pris à l'occasion de la conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement en 2015, la France s'est engagée dans une politique de soutien à la mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) des pays les plus fragiles. Cette dernière est aujourd'hui reconnue comme une composante majeure du financement de l'Agenda 2030¹. La **Stratégie interministérielle d'appui à une meilleure mobilisation des ressources intérieures dans les économies en développement**, décidée lors du comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 8 février 2018 et publiée en juin 2020, a permis de concrétiser cet engagement.

La stratégie poursuit trois objectifs :

- L'élaboration de politiques fiscales efficaces ;
- La modernisation des administrations fiscales et douanières des pays partenaires ;
- L'optimisation des instruments de coopération.

Afin d'assurer l'atteinte de ces objectifs, la stratégie interministérielle est déclinée à travers un document opérationnel, le **Plan d'investissement stratégique pour le développement (PISD)**, doté d'une **enveloppe financière de plus de 60 M€**. Il vise à favoriser une mobilisation plus efficace des ressources intérieures fiscales et non fiscales des pays bénéficiaires et ainsi à contribuer au financement des politiques publiques de développement et au renforcement de la résilience financière de ces pays. Il s'agit d'un enjeu d'autant plus crucial dans un contexte d'augmentation des dépenses publiques, d'accroissement de l'endettement et de rétrécissement des assiettes fiscales, en

conséquence de la crise sanitaire mondiale.

La zone d'intervention prioritaire du PISD se focalise sur **quinze pays d'Afrique subsaharienne**², dont le dynamisme démographique accentue les besoins d'investissement dans les infrastructures, la santé et l'éducation, donc *in fine* les besoins de financement propre. Les pays prioritaires sont principalement des pays de la zone du Sahel et d'Afrique de l'Ouest, parmi les plus vulnérables aux crises et aux menaces sécuritaires, et d'Afrique centrale, que la forte dépendance aux revenus des matières premières fragilise.



Carte des pays prioritaires du PISD, Plan d'Investissement Stratégique pour le Développement 2020-2023.

Afin d'assurer la bonne mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie et du PISD, une **plateforme d'échange et de coordination sur la mobilisation des ressources intérieures publiques (plateforme MRIP)** a été créée. Celle-ci constitue un cadre d'échange et de réflexion sur les principaux enjeux fiscaux des pays en développement et facilite le pilotage conjoint du PISD par la Direction générale du Trésor (Service des affaires multilatérales et du développement – DGT/MULTIFIN), le Ministère de l'Europe et

¹ En septembre 2015, les 193 États membres de l'ONU ont adopté le programme de développement durable à l'horizon 2030, intitulé « Agenda 2030 ».

² Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Soudan, Tchad, Togo.

des affaires étrangères (Direction Générale de la Mondialisation – MEAE/DGM), la Direction générale des Finances Publiques (DGFIP), la Direction générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI), l'Agence française de développement (AFD), Expertise France (EF) et la Fondation pour les études et recherches sur le développement international (FERDI).

Par ailleurs, la DG Trésor tient un tableau de bord qu'elle présente lors de chaque comité de pilotage afin d'assurer le suivi des projets financés, leur couverture géographique et leur appui aux indicateurs du PISD (cf. annexe 1).

Encadré 1 – Rôle de la FERDI au sein de la plateforme MRIP

Forte de son expertise en matière de fiscalité des pays en développement (PED) et de son large réseau tant dans le monde académique qu'institutionnel, la **FERDI est un partenaire majeur de la plateforme MRIP**. Son rôle au sein de la plateforme consiste principalement à :



- organiser et animer les comités de pilotage, webinaires et autres événements thématiques de la plateforme ;
- apporter son expertise technique et sa connaissance des réalités du terrain, permettant ainsi d'orienter le centre de gravité de la plateforme sur les enjeux à la fois opérationnels et académiques ;
- développer les réseaux de partenaires extérieurs de la plateforme (administrations fiscales bénéficiaires de l'aide française, bailleurs étrangers, monde de la recherche français et international, ONG et autres fondations, société civile, etc.) ; et
- contribuer à la communication et la diffusion des activités de la plateforme auprès de ces partenaires extérieurs.

3 La mobilisation des ressources intérieures en Afrique subsaharienne

Durement touchée par la crise économique consécutive à la pandémie de Covid-19, l'Afrique subsaharienne connaît actuellement une **reprise économique fragile et incertaine**, peu favorable à la mobilisation des ressources intérieures. L'inflation moyenne y est en hausse (autour de 10%) en raison notamment de l'inflation des biens alimentaires (11% en octobre 2021 (Choi, 2021)³. La crise sanitaire a entraîné une **chute des recettes fiscales** de 15% entre les premiers semestres 2019 et 2020 (Aslam A., 2022)⁴ et une **augmentation de l'endettement public**. Le ratio dette publique/PIB est ainsi passé de 50,4% à 57,3% entre 2019 et 2020 (FMI, 2021)⁵ et 18 pays d'Afrique subsaharienne sont actuellement considérés en situation (ou en risque élevé) de surendettement (FMI, 2022)⁶.

La baisse des recettes fiscales s'explique par la **contraction de l'activité nationale et internationale**, ainsi que par les mesures visant à atténuer les effets délétères de la crise sur le secteur privé. Au moins 36 pays de la région ont pris, au cours de l'année 2020, plus de 148 mesures visant à réduire le poids de la fiscalité sur les ménages et entreprises au moment de la pandémie de Covid-19 (Aslam A., 2022) ; les mesures sur les impôts directs (exonérations, délais de paiement) étant les plus utilisées.

La baisse des recettes fiscales, combinée à la hausse des dépenses, a provoqué une **forte augmentation des déficits budgétaires**. En moyenne, selon le FMI (FMI, 2021), le déficit budgétaire global de la région est passé de -3,9% en 2019 à -6,6% en 2020. La résorption des déficits publics par une hausse de la mobilisation des ressources intérieures reste un enjeu de taille étant donné la fragilité du contexte macroéconomique et l'instabilité politique observée récemment dans plusieurs pays.

La normalisation⁷ de la politique fiscale pourrait s'avérer problématique. Même si les recettes fiscales ont augmenté au cours de l'année 2021 (FMI, 2021), le retour à des niveaux d'avant crise risque de prendre du temps : d'une part, il est souvent difficile de supprimer des mesures d'allègement d'impôts ; d'autre part, le retrait effectif des mécanismes d'aide est susceptible de fragiliser certains secteurs (ce qui peut entraîner en retour une baisse des recettes fiscales en cas de faillites d'entreprises par exemple). Ce contexte international renforce l'importance et la pertinence des appuis en matière de mobilisation des ressources intérieures dans les PED.

³ <https://blogs.imf.org/2021/12/06/food-inflation-in-sub-saharan-africa/>

⁴ Données de recettes fiscales collectées sur une fréquence mensuelle ou trimestrielle pour 34 pays d'Afrique subsaharienne jusqu'en décembre 2020. Source: Aslam, A. et al. (2022). "Revenue Mobilization in Sub-Saharan Africa during the Pandemic". IMF Special Series on COVID-19.

⁵ IMF. (2021). One Planet, Two Worlds, Three Stories. Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa.

⁶ Dont Cameroun, Centrafrique, Congo, Gambie, Guinée-Bissau, Mauritanie, Soudan, Tchad. Source: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/dsa/dsalist.pdf>

⁷ C'est-à-dire le retrait des mécanismes de soutien aux entreprises instaurés au moment de la crise

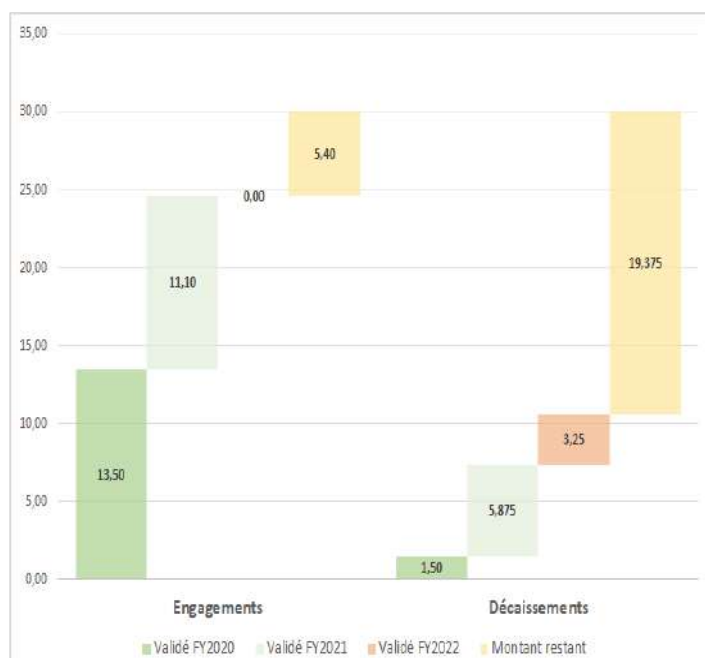
4 Les financements du PISD

Le PISD dispose d'une enveloppe de **60,6 M€ sur la période 2020-2023**, équitablement répartis en un volet bilatéral et un volet multilatéral. Le financement du PISD est portée principalement par la DG Trésor (58 M€) mais aussi par le MEAE (2,6 M€).

Le **volet bilatéral de 30 M€** est consacré au financement de projets pays et régionaux mobilisant de l'expertise française dans 15 pays prioritaires d'Afrique subsaharienne et mis en œuvre par les opérateurs français de l'aide au développement, l'AFD et Expertise France. La mise en œuvre de ce volet bilatéral mobilise aussi l'expertise de la DGFIP et de la DGDDI, notamment via le déploiement d'experts techniques internationaux (ETI).

Au 31 mars 2022, sur les 30 M€ prévus au titre de l'enveloppe bilatérale, 24,6 M€ ont été engagés, soit 82% du total. Les 5,4 M€ restants devraient être engagés dans le courant de l'année 2022. Concernant les décaissements, 10,625 M€ ont d'ores et déjà été versés à l'AFD et Expertise France, soit 35% des fonds engagés.

Le **volet multilatéral** permet pour sa part à la France de contribuer à des initiatives multi fiduciaires dans le domaine de la MRIP. Il dispose d'une enveloppe de **30,6 M€**, dont la totalité des fonds a d'ores et déjà été engagée en soutien à huit



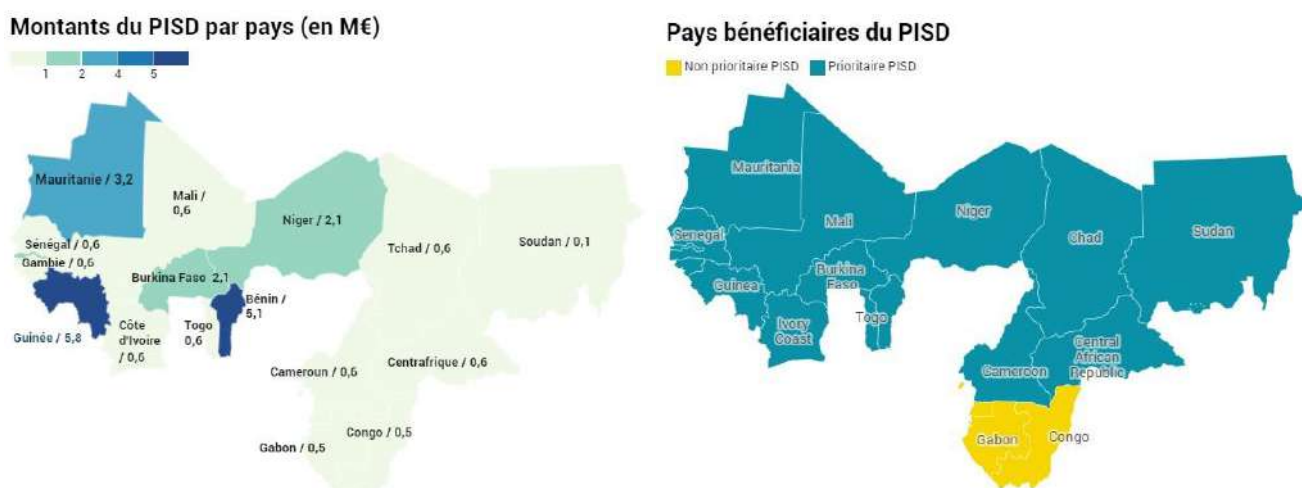
Etat de consommation de l'enveloppe bilatérale du PISD (montants en M€ ; AE : engagements ; CP : décaissements)

initiatives sur la MRIP et la dette. 17,2 M€ (soit 56% des fonds) ont été décaissés depuis 2020.

La section 5 donne un aperçu des projets financés dans l'enveloppe bilatérale du PISD, tandis que la section 6 décrit les engagements multilatéraux du PISD.

5 Les projets bilatéraux financés par le PISD

A ce stade, dans le cadre de son volet bilatéral, le PISD soutient au total **11 projets nationaux et régionaux dans 18 pays d'Afrique subsaharienne** (les 15 pays prioritaires du PISD⁸, ainsi que la Guinée équatoriale, la République du Congo et le Gabon), pour un montant total engagé à ce jour de **24,6 M€**.



Parmi les projets nationaux, **deux sont en cours** (PAGEFIP II et PACCAF) et **six devraient être lancés début 2022** (Ouagadougou, P2FP, ETI Niger, GRA Gambie, MRI Bénin, MRI Guinée). S'agissant des projets régionaux, **deux sont en cours** (DATAFID et PARFID), tandis que le **troisième devrait débuter courant 2022** (FORCE).

L'ensemble des projets répond à un cadre de redevabilité détaillé en annexe (annexe 4). La stratégie interministérielle et le PISD définissent tous deux des objectifs précis auxquels s'efforcent de répondre les projets. Le PISD repose plus spécifiquement sur quatre grands objectifs :

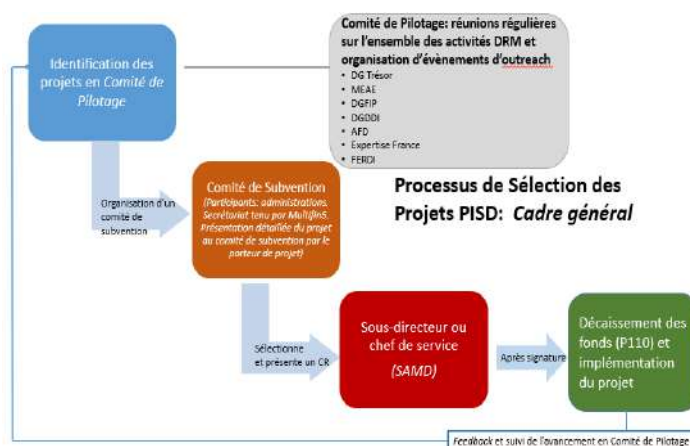
- 1) **L'appui à la conception et au suivi des politiques fiscales ;**
- 2) **L'accompagnement des réformes fiscales et douanières et le renforcement de capacités ;**
- 3) **La fiabilisation des données et l'élargissement des bases fiscales ;**
- 4) **L'amélioration du civisme fiscal.**

Projets bilatéraux PISD :	Objectifs PISD :
PAGEFIP II	2,3,4
PACCAF	1,2,3,4
DATAFID	2,3
PARFID	2
MRI Ouagadougou	1,2,3
P2FP	2,4
ETI Niger	2,3,4
FORCE	1,2,3,4
MRI Bénin	2,3,4
GRA Gambie	2,3,4
MRI Guinée	à définir

⁸ Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Soudan, Tchad, Togo.

Encadré 2 – Le processus de sélection des projets

Les projets du volet bilatéral du PISD, financés sur les crédits du programme 110 de la DG Trésor, sont sélectionnés selon un processus clairement défini dans le manuel opérationnel du MRIP⁹. Les nouveaux projets sont d'abord présentés et discutés lors du comité de pilotage du PISD, qui réunit tous les membres de la plateforme MRIP. Si le COPIL se prononce en faveur du projet, un comité de financement, présidé par la DGT et avec la participation de la DGFIP, la DGDDI, le MEAE/DGM est organisé. Une fois que le COSUB a donné son accord, le projet est alors transmis à la DGT pour approbation finale.



Depuis le lancement du PISD, **14 comités de pilotage** et **6 comités de subvention** ont été organisés, et **11 projets approuvés**.

5.1 Projets en cours de mise en œuvre et résultats

Projet d'Appui à la Gestion des Finances Publiques (PAGEFIP II)

Expertise France - 1,5M€ - Mauritanie

Objectifs PISD : 2 – 3 – 4

Financé par la Direction Générale du Trésor (France), l'Union européenne et l'Agence Française de Développement, et mis en œuvre par Expertise France, le PAGEFIP – phase 2 vise à accompagner les autorités publiques mauritaniennes pour la mise en œuvre de la réforme des finances publiques en poursuivant les appuis apportés pendant le PAGEFIP 1 (2017-2020).

Le projet PAGEFIP 2 a débuté en juillet 2020 et vise à soutenir les autorités mauritaniennes en accompagnant les principaux chantiers budgétaires et comptables de la réforme de la LOLF, en renforçant les capacités de l'administration mauritanienne, en mettant en place des outils adaptés pour la mobilisation des ressources internes et en soutenant les acteurs du contrôle

interne (Inspection Générale des Finances - IGF, Inspection Générale d'Etat - IGE, etc.) et externe (Cour des Comptes, Parlement, etc.) afin d'améliorer leur efficacité.

Le projet se terminera en août 2022. L'état d'avancement du projet est satisfaisant avec près de **80% des activités réalisées**. Bien que le projet ait souffert d'un retard sur une de ces composantes, en raison notamment du déploiement tardif de l'expert long terme sur place, celui-ci a permis :

- D'appuyer la modernisation du système de mobilisation des ressources intérieures (télédéclaration, télépaiement, etc.) en soutenant la

⁹ Celui-ci a été rédigé en 2021 par le DGT et la DGM afin de préciser les procédures applicables à sa mise en œuvre.

sécurisation du SI Jibaya¹⁰, en soutenant l'interfaçage des Directions Générales des Impôts et des Douanes (DGI et DGD), la mise en place d'une feuille de route numérique et la réalisation d'études spécifiques pour le développement de nouveaux services en ligne (facturation électronique normalisée par exemple).

- De lancer, à la suite d'un grand travail de plaidoyer auprès de la DGI, une évaluation TADAT en février 2022 (l'évaluation précédente ayant été annulée en raison des conditions sanitaires). 80 fonctionnaires ont de

plus été formés à la méthodologie TADAT fin 2021.

- De soutenir la formation de fonctionnaires, notamment à la DGI (formation au nouveau Code Général des Impôts (CGI) en province, formation SQL¹¹, formation à la Direction des Grandes Entreprises, formation TADAT, etc).

- i. D'appuyer la communication de la DGI mauritanienne auprès du grand public avec une large campagne de communication (spots télévision, radios, etc.) en 2021 participant à faire connaître et à améliorer les services publics.

Projet d'appui aux corps de contrôle et à l'administration fiscale (PACCAF)

Expertise France - 0,6 M€ - Guinée

Objectifs PISD : 1 – 2 – 3 – 4

Le PACCAF soutient l'administration guinéenne sur trois composantes clés de son activité : 1/ la mobilisation des recettes fiscales ; 2/ la gestion des actifs financiers de l'Etat ; 3/ la redevabilité et l'appui aux acteurs du contrôle Il s'agit d'un projet mené depuis 2018, sur financement de l'Union Européenne, et dont la gestion a été déléguée à Expertise France.

En 2021, le projet s'est focalisé sur trois objectifs spécifiques, à savoir:

- l'augmentation des recettes récoltées sur les petites et moyennes entreprises;
- l'augmentation du nombre de contrôles coachés ;
- la réduction de la part des contrôles douaniers physiques au port de Conakry.

Sur ces trois objectifs, les deux derniers ont été atteints. Parmi les 29 activités sous-jacentes, 11 ont à ce jour présenté des progrès significatifs, voire ont atteint leurs objectifs. De manière plus générale, la

plupart des indicateurs du projet ont connu des progrès, même si beaucoup reste à faire pour concrétiser les résultats et les rendre plus visibles.

Plus particulièrement, 20% des cibles ont été atteintes par la Direction Générale des Douanes – DGD (s'agissant notamment réduction des contrôles physiques au port de Conakry) et 33% par la Direction Générale des Impôts - DGI, avec une progression de 27% depuis 2018 des recettes collectées par le service des moyennes entreprises malgré l'impact de la crise sanitaire.

Sur les 8 indicateurs spécifiques au PISD, 3 ont été achevés (publication du rapport annuel sur la dépense fiscale, annexée au Projet de Loi de Finances (PLF) ; nombre de déclarations mensuelles via la plateforme de paiement en ligne eTax ; nombre de paiements mensuels via eTax) mais 4 ont pris du retard.

¹⁰ Système d'Information de la Direction Générale des Impôts de Mauritanie permettant aux contribuables d'accéder à des services dématérialisés.

¹¹ *Structured Query Language* : langage informatique utilisé pour communiquer avec des bases de données.

Projet régional d'appui au renforcement des statistiques de l'économie numérique et accompagnement à l'utilisation de la science des données (DATAFID)

Expertise France - 2,5 M€ - Projet régional (6 pays pilotes : Cameroun, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo)
Objectifs PSD : 2 – 3

Ce projet régional vise à soutenir le renforcement des statistiques sur l'économie numérique et à accompagner à l'utilisation de la science des données par les administrations fiscales et douanières. L'économie numérique et l'usage de la science des données prennent en effet une importance croissante dans les administrations fiscales et douanières. La maîtrise de ces outils est donc un enjeu majeur pour faciliter la gestion des contribuables et ainsi la collecte des recettes fiscales.

Le projet poursuit deux principaux objectifs : (i) améliorer la collecte et l'analyse des données afin de permettre aux autorités de disposer d'une meilleure connaissance de l'économie numérique et de son poids dans l'économie nationale et (ii) renforcer les capacités des administrations fiscales et douanières à lutter contre la fraude grâce à l'utilisation

de la science de données. Il contribue ainsi aux objectifs 5 (« accompagnement des réformes fiscales et douanières et renforcement des capacités » et 8 (« fiabilisation des données et élargissement des bases fiscales ») du PSD.

A ce jour, la phase préliminaire comprenant (i) un diagnostic des besoins de chaque administration en matière de collecte de données sur l'économie numérique et (ii) un diagnostic du cadre juridique actuel relatif à l'utilisation et à l'exploitation des données disponibles de chaque pays est achevée, et les activités techniques débiteront début 2022.

Le projet bénéficiera en 2022 d'une extension budgétaire d'1M€ qui permettra d'élargir le périmètre d'intervention, afin d'être à la hauteur des enjeux et des besoins sur cette thématique.

Projet d'appui régional pour la formation des agents des impôts et douanes (PARFID)

Expertise France - 5 M€ - Projet régional (14 pays CEMAC et UEMOA)
Objectifs PSD : 2

Le projet PARFID vise à renforcer la formation des agents des administrations des impôts et des douanes des quatorze Etats membres de l'UEMOA et de la CEMAC, en améliorant le pilotage et la qualité de la formation initiale et continue des agents pour renforcer durablement les capacités de gestion de la formation par l'ensemble des acteurs en responsabilité de cette fonction.

Ce projet, corrélé au plan d'action adopté par les Etats membres de l'UEMOA à Abidjan en mars 2020, est opéré au niveau régional afin de favoriser un espace d'échanges et de mutualisation entre les pays, tout en proposant une harmonisation des dispositifs de formation, s'inscrivant dans la stratégie de

convergence régionale portée par les institutions communautaires.

Le projet a pour objectif de :

- Etudier les besoins en formation des cadres des impôts et des douanes des pays de la CEMAC (diagnostic et plan d'action) ;
- Appuyer la modernisation de la formation initiale des cadres et des agents des administrations fiscales (actualisation, modernisation et harmonisation des curricula) ;
- Renforcer la formation continue au niveau régional (accompagnement des centres de formation existants et mutualisation des modules de formation pour créer des filières de formation continue régionales) ;
- Soutenir le pilotage régional de la formation (identification et formation d'un vivier de formateurs spécialisés, animation d'un réseau régional d'acteurs de la formation, développement de plans de formation et de modules d'e-learning etc.).

La phase de lancement du projet a été plus longue qu'initialement prévu, en raison du temps nécessaire à la mobilisation des interlocuteurs clés au sein des quatorze pays. La mise en œuvre des activités suit toutefois son cours.

Outre une étude portant sur la faisabilité d'une gouvernance régionale des filières de formation continue, deux parcours de formation ont débuté en 2021 (formation à l'andragogie avec 75 formateurs déjà formés dans 5 pays ; et formation au pilotage de la formation avec 40 responsables de services en cours de

formation). Ces parcours combinent des temps d'accompagnement et de mise en pratique en présentiel et des ateliers en ligne. Deux autres parcours débiteront au printemps 2022 : management et maîtrise des risques.

Le diagnostic et le rapport de synthèse sur les besoins en formation des Etats ont été validés par les pays de la CEMAC et plusieurs modules de formation ont été conçus ou sont en cours de conception (formation initiale à la fiscalité pour la matière TVA, formation à l'andragogie, formation à la pédagogie à distance, formation au pilotage de la formation).

Par ailleurs, plusieurs modules de formation initiale en fiscalité ont été conçus ou sont en cours de conception. Les travaux conduits à distance et en présentiel privilégient la co-construction des modules en associant experts et bénéficiaires. Cette approche collaborative favorise le transfert de compétences en matière de rédaction de contenus pédagogiques et environ 30 formateurs bénéficient déjà de l'appui du projet.

La mobilisation et la participation régulière aux ateliers en distanciel et en présentiel organisés par l'équipe projet ainsi que les synthèses positives des questionnaires d'évaluation renseignés par les bénéficiaires des formations témoignent des attentes et de l'intérêt manifesté par les bénéficiaires pour le projet (, points focaux et cadres des Directions Générales des Impôts et des Douanes, des Ecoles et des services des Ressources Humaines.

5.2 Projets en démarrage

Projet d'appui à l'amélioration de la gestion des finances publiques de la ville de Ouagadougou pour la mise en œuvre du plan d'action PEFA

Expertise France - 1,5 M€ - Burkina Faso

Objectifs PSD : 1 – 2 – 3

L'objectif de ce projet est d'améliorer la performance de la gestion des finances publiques de la Mairie de Ouagadougou et de favoriser la démocratie locale par la diffusion de l'information et la participation citoyenne, à travers :

- L'accroissement de ses ressources internes et externes pour améliorer la qualité et l'investissement des services publics locaux ;
- L'optimisation de l'ensemble de ses ressources à travers une meilleure gestion budgétaire et comptable, une attention accrue à la performance des services et des contrôles internes et externes renforcés.

Le projet se place dans le contexte de l'évaluation PEFA (« *Public Expenditure and Financial Accountability* »), financée par l'AFD et mise en œuvre par Expertise

France en 2020/2021, qui s'est focalisée notamment sur l'impact des efforts conduits par la commune de Ouagadougou depuis 2010 en faveur de la maîtrise de ses dépenses et d'une meilleure prévision budgétaire. La publication de cette évaluation en février 2021 a débouché sur la production d'un plan d'actions pour l'amélioration de la gestion des finances publiques de la ville.

Le projet est actuellement en phase de démarrage, en attendant le recrutement et la prise de fonctions d'un expert technique et d'un coordinateur de projet résidents (espéré en juin 2022). Un démarrage à distance des missions de l'expert technique est envisagé dès le mois de mars. Malgré la situation sécuritaire instable dans le pays suite au coup d'Etat du 23 janvier 2022, le projet devrait débuter à l'été 2022.

Appui à la formation professionnelle en finances publiques (P2FP)

EF - 1,5M€ - Mauritanie

Objectifs PSD : 2 – 4

Le projet P2FP vise l'appui à la formation professionnelle au sein du Ministère des Finances Mauritanien en structurant un dispositif de pilotage, planification et suivi de la formation professionnelle interne au Ministère. Il s'inscrit en complémentarité des appuis jusqu'alors apportés par le projet PAGEFIP – phase 2 qui vise à accompagner la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques et de la nouvelle LOLF par une meilleure mobilisation des ressources publiques, l'accroissement de l'efficacité de la gestion

publique et l'amélioration de la transparence budgétaire et de la redevabilité.

Le projet vise à (i) permettre aux autorités mauritaniennes de disposer d'un plan de formation détaillé dont les objectifs, thématiques, cibles, financements, ressources humaines et budgétaires sont clairement identifiés et dont la mise en œuvre est initiée par une unité de pilotage opérationnelle ; et à (ii) assurer un pilotage des ressources humaines par la

performance en favorisant le déploiement d'outils de Gestion des Ressources Humaines (fiches de postes, référentiel des métiers, etc.) et leur articulation

étroite avec le plan de formation. Le projet sera lancé en juillet 2022 pour une durée de 2 ans.

Projet d'Experts Techniques Internationaux auprès du ministère des Finances du Niger (ETI Niger)

AFD - 1,5M€ - Niger
Objectifs PSD : 2 – 3 – 4

Ce projet finance la mise à disposition au sein du Ministère des Finances du Niger, pour deux ans, de trois experts techniques résidents placés auprès du (i) Directeur Général des Impôts (DGI) ; (ii) du Directeur Général des Douanes (DGD) ; et (iii) du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP).

L'objectif global du projet est de contribuer au renforcement des capacités de ces trois régies financières afin que (1) l'administration fiscale ait les moyens de fonctionner ; (2) l'administration fiscale

communiquer et rendre compte ; (3) l'administration fiscale soit au service des contribuables. Les trois experts techniques auront donc chacun pour mission d'appuyer la mise en œuvre des réformes pilotées par la DGI, DGD et DGTCP en faveur de la mobilisation des recettes fiscales et non fiscales.

Le processus de recrutement des trois experts techniques internationaux a été initié au 4ème trimestre 2021 et leur installation à Niamey est attendue pour le deuxième trimestre 2022.

Projet de Facilité pour l'Orientation et la Coordination de l'Expertise Gouvernance Financière (FORCE)

AFD - 1M€ - UEMOA, Guinée, Mauritanie, CEMAC
Objectifs PSD : 1 – 2 – 3 – 4

Le projet FORCE consiste en une facilité d'expertise en gouvernance financière localisée à Abidjan et opérée par Expertise France. Elle regroupe, pour deux années, 6 experts seniors capables de rayonner sur la sous-région et de fournir des appuis techniques « perlés » en réponse aux demandes des bénéficiaires en matière de préparation et gestion budgétaire ; de comptabilité publique ; de commande publique ; et de mobilisation des ressources intérieures. Le projet FORCE a débuté au mois de février 2022 avec l'installation des experts à Abidjan. L'expert fiscaliste et l'expert en gestion douanière réaliseront plus

particulièrement des appuis techniques en réponse aux demandes des pays de la sous-région sur la thématique de la mobilisation des ressources intérieures. Ils contribueront à ce titre aux objectifs suivants du PSD :

- Appui à la conception et au suivi des politiques fiscales
- Accompagnement des réformes fiscales et douanières et renforcement des capacités
- La fiabilisation des données et l'élargissement des bases fiscales
- Promotion du civisme fiscal

Projet d'appui à la mobilisation des ressources intérieures au Bénin (MRI Bénin)

AFD - 4,5M€ - Bénin
Objectifs PSD : 2 – 3 – 4

Ce projet PSD accompagne la DGI du Bénin dans son projet de mise en œuvre de sa nouvelle stratégie POSAF (Programme d'orientation stratégique de l'administration fiscale), notamment sur les évolutions et la modernisation de son système d'information. Cet appui comprend (i) une composante consacrée à la poursuite des efforts de dématérialisation, d'interconnexion des services et régies financières, de développement de nouveaux applicatifs et de fiabilisation des données fiscales (ii) une composante de renforcement de capacités sur le système d'information, de développement des métiers d'analyse des risques et de contrôle ainsi que d'études visant à l'élargissement de la base fiscale.

Sur proposition de la DGI, une première expertise devrait démarrer en mars 2022 en vue d'accompagner la rédaction de la nouvelle stratégie de mobilisation des recettes (demandes particulières sur le potentiel fiscal des secteurs du foncier, des transactions financières, du e-commerce, et de l'informel) afin d'appuyer la mise en œuvre du nouveau plan d'orientation stratégique de l'Administration Fiscale (POSAF 2022-2026).

En coordination avec les interventions des autres partenaires techniques et financiers et en particulier la GIZ et la DUE, le deuxième volet du projet concerne l'intégration dans le système d'information de la DGI des activités aujourd'hui hors champ (foncier, petites entreprises, TVA, Taxe sur le Véhicules à Moteur...), les besoins informatiques liés, le développement et la fiabilisation de bases de données partagées entre DGI et Direction Générale des Douanes (DGD), la conception de Business Intelligence pour utiliser ces données selon des besoins déjà identifiés.

Une étude de faisabilité débutera début 2022 (recrutement en cours) et sera disponible en juin 2022 pour calibrer et prioriser les besoins en infrastructures, les besoins de développement d'applicatifs et les besoins de formations, en particulier sur les sujets de Big Data et Business Intelligence, d'Intelligence Artificielle, de partage de données automatisé, d'Open Data et de poursuite de la dématérialisation des déclarations des contribuables, en synergie avec l'INSAE et la DGD.

Projet d'appui à la mobilisation des ressources intérieures en Gambie (MRI Gambie)

AFD - 2M€ - Gambie
Objectifs PSD : 2 – 3 – 4

Le projet PSD MRI Gambie vise à soutenir les actions du plan de réforme dont s'est doté la *Gambia Revenue Authority* (GRA) pour accompagner le gouvernement gambien dans son objectif de faire passer le taux de ressources internes de 12,8% en

2020 à 15,7% du PIB en 2025. En effet, bien que la GRA parvienne à régulièrement faire croître les revenus de l'Etat gambien, elle reste confrontée à des enjeux structurels, tels que la stagnation de la part des ressources non douanières dans la part des

ressources collectées, la faible numérisation des circuits de collecte ou l'étroitesse de la base taxable dans un contexte de prévalence de l'économie informelle.

Le projet PISD aura pour objectif d'augmenter la part des ressources intérieures collectées en pourcentage du Produit Intérieur Brut (PIB) et de maximiser la mobilisation des ressources intérieures en renforçant les capacités des services douaniers et fiscaux ; en améliorant la

performance des services via l'exploitation du potentiel des technologies de l'information et de la communication dans les domaines fiscal et douanier ; et en promouvant le civisme fiscal.

La convention de financement du projet a été signée le 17 février 2022. La mise en œuvre des activités démarrera après la signature de la convention de rétrocession des fonds à la GRA et la constitution de l'équipe projet et du comité de pilotage.

Projet d'appui à la mobilisation des ressources intérieures en Guinée (MRI Guinée)

AFD - 5M€ - Guinée

Un projet MRI est en cours de préparation en Guinée. Il viserait à appuyer (i) le pilotage et le suivi-évaluation des réformes de MRI ; (ii) la réforme des administrations fiscales ; et (iii) la mobilisation des recettes non fiscales au bénéfice des collectivités locales.

Ce projet répondait à une forte demande de la Présidence de la République de Guinée pour mieux mobiliser les ressources intérieures et financer le développement.

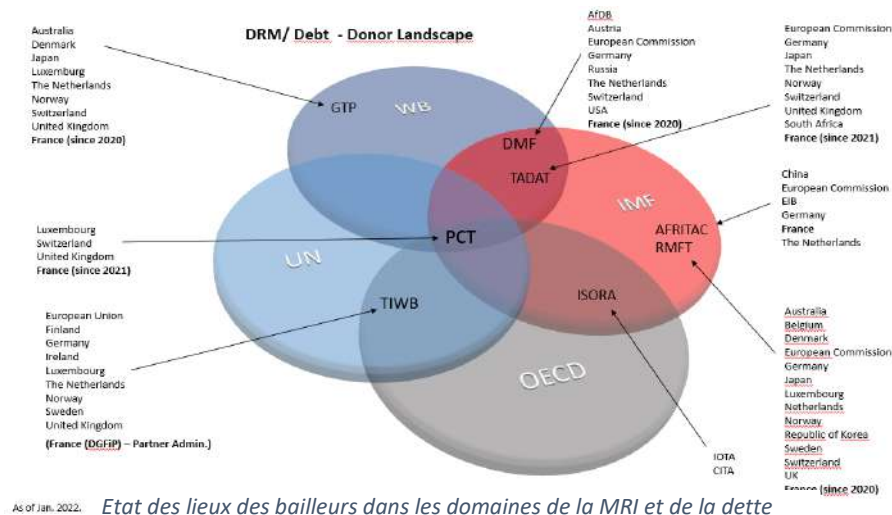
Le coup d'état de septembre 2021 a été suivi d'une période d'instabilité et d'incertitude qui a nécessité une suspension temporaire de l'instruction du projet. Une mission de l'AFD est en train de confirmer les priorités de réforme des nouvelles autorités afin de finaliser l'instruction du projet. Le projet pourrait être lancé en 2023.

6 Les engagements multilatéraux du PISD

Le PISD prévoit également une dotation de **30,6 M€ pour le financement d'initiatives multilatérales** (cf. annexe 2). Les fonds du volet multilatéral ont d'ores et déjà été engagés dans leur totalité en soutien à huit initiatives multilatérales sur la MRIP et la dette. 17,2 M€ (soit 56%) de ces fonds ont été décaissés depuis 2020. Le PISD permet actuellement à la France de participer aux huit initiatives suivantes (cf. annexe 3):

- **DG Trésor** : renforcement des centres d'assistance techniques régionaux du FMI (Afrifac Ouest et Centre) pour 12 M€ ; contribution au *Revenue Mobilisation Trust Fund* (RMTF) du FMI pour 5,5 M€ ; contribution au *Global Tax Program* (GTP) de la Banque mondiale pour 5,5 M€ et contribution au *Debt Management Facility Fund* (DMF) de la Banque mondiale pour 3 M€. En 2021, la DG Trésor a participé à la création d'un fonds multi-bailleurs, en partenariat avec la Fondation Gates : le *Local Government Revenue Initiative* (LoGRI) piloté par le Centre international pour la Fiscalité et le Développement (ICTD). Celui-ci vise à soutenir les réformes des taxes foncières et la France y contribue à hauteur de 2 M€.
- **MEAE¹²** : contribution à la *Platform for Collaboration on Tax* (PCT) pour 0,3 M€ ; soutien à l'initiative Afrique du Forum mondial de l'OCDE pour 1,5 M€ et soutien à l'initiative *Tax Administration Diagnostic Assessment Tool* (TADAT) pour 0,5 M€. Le MEAE est également membre depuis janvier 2022 du comité de pilotage de l'*Addis Tax Initiative* (ATI), forum international visant à renforcer le MRIP dans les PED, sans toutefois y contribuer financièrement.

Le PISD a permis à la France de stratégiquement accroître sa présence dans le paysage des bailleurs multilatéraux sur MRIP et la gestion de la dette :



DMF: Debt Management Facility (Banque Mondiale, FMI)
 GTP: Global Tax Platform, (Banque Mondiale)
 PCT: Platform for Collaboration on Tax (OCDE, BM, FMI, ONU)
 ISORA: International Survey on Revenue Administration (OCDE, FMI, IOTA, CIAT)

RMTF: Revenue Mobilization Thematic Fund (FMI)
 TADAT: Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (FMI)
 AFRITAC: Regional Technical Assistance Centers (FMI)
 TIWB: Tax Inspectors Without Borders (OCDE/ ONU)

¹² Le MEAE finance en outre la FERDI pour l'animation de la plateforme interministérielle MRIP à hauteur de 0,3M€ sur la période 2020-2023.

Forte de sa présence au sein des différents comités de pilotage, la DG Trésor a pu se positionner en faveur d'activités bénéficiant en priorité à la zone d'intervention prioritaire de la France. Depuis l'arrivée de la DG Trésor, ont par exemple été lancés dans les pays prioritaires du PISD les projets suivants :

- Un projet du RMTF sur le renforcement des recettes de l'administration au Tchad ;
- Un projet du GTP d'assistance technique en Centrafrique ;
- Un projet du GTP d'appui aux administrations fiscales et douanières au Tchad ;
- Un projet d'AFRITAC Centre de renforcement de l'harmonisation de la gestion des finances publiques dans les Etats-membres de la zone CEMAC (2021) ;
- Un projet d'AFRITAC Ouest d'aide à l'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme au Burkina Faso (2021) ;
- 36 formations virtuelles du DMF dans l'ensemble des pays prioritaires du PISD (sauf Centrafrique) et en zone CEMAC ;
- 9 missions d'assistance technique du DMF au Bénin, Cameroun, Guinée Bissau, Mali, Niger, Soudan, Togo et en zone CEMAC.



7 Valorisation du PISD à travers la plateforme MRIP

La plateforme MRIP organise chaque année divers événements afin de contribuer à la **visibilité et à la valorisation des activités de la France dans le domaine de la MRIP** auprès de ses partenaires étrangers (administration fiscale des pays bénéficiaires, bailleurs, centres de recherche français et internationaux, etc.), africains en particulier.

La plateforme propose en premier lieu des **webinaires**, destinés à un public large, qui ont pour ambition d'approfondir les connaissances des membres de la plateforme et de leurs partenaires et de nourrir le débat autour de thématiques ou d'enjeux contemporains en lien avec la MRIP. Ils associent des acteurs issus du monde académique, des acteurs opérationnels (agences de coopération bilatérales et multilatérales) ainsi que des responsables des administrations fiscales bénéficiaires. Depuis 2020, les six webinaires organisés ont ainsi rassemblé 784 participants au total, soit une audience d'en moyenne 130 participants par webinaire (cf. annexe 6).

La plateforme organise également des **séminaires de retour d'expérience (RETEX)** dont l'objectif est de permettre un partage d'expérience et de bonnes pratiques de la coopération française en matière de MRI, afin d'en tirer des leçons sur lesquelles les acteurs français peuvent capitaliser pour les opérations futures. En 2021, un RETEX portant sur la coopération franco-mauritanienne dans ce domaine s'est tenu sous forme de webinaire, en présence de la Directrice Générale des impôts de Mauritanie. Il a réuni 48 participants.

La plateforme lance aussi chaque année des **appels à contributions** dont l'objectif est la production d'études sur une thématique en relation avec la MRI peu explorée par la recherche et présentant un fort potentiel en matière de politique fiscale pour les pays en développement. L'intérêt de telles études pour la plateforme est de pouvoir nourrir la réflexion des acteurs institutionnels et opérationnels français, et *in fine* de contribuer à l'identification de futures opérations. En 2021, l'appel à contribution a porté sur le thème de « la fiscalisation des ressources halieutiques » (cf. encadré infra). En 2022, le thème retenu est « fiscalité et environnement ».

Encadré 3 – Appel à contributions sur la fiscalisation des ressources halieutiques

L'appel à contribution sur le thème de la **fiscalisation des ressources halieutiques** constitue l'un des exemples les plus concrets de la collaboration fructueuse de la plateforme MRIP avec le monde académique. Partant du constat que cette thématique était peu traitée dans la littérature actuelle, l'étude financée par le MEAE s'est attachée à évaluer la contribution effective et potentielle du secteur de la pêche à la mobilisation des ressources intérieures de cinq pays africains, à savoir la Guinée, la Mauritanie, le Sénégal, la Sierra Leone et l'Ouganda, puisqu'une telle orientation pourrait conduire à la fois à un accroissement des recettes de ces pays et à une gestion plus durable de leurs ressources naturelles.

Le rapport souligne le manque criant de données existantes sur les contributions biologiques, sociales et économiques du secteur de la pêche, qui fait obstacle à l'élaboration de politiques publiques éclairées pour l'amélioration de la gestion du secteur. Il soutient le fait que l'introduction de taxes spécifiques aux pêcheries ne peut être bénéfique que si celles-ci sont sources de rentes, ce qui n'est généralement pas le cas sur le continent Africain. La priorité est donc l'amélioration de la gestion des pêcheries, y compris artisanales, afin de limiter la pêche non-règlementée et de favoriser le développement formel des pêcheries, qui pourra, à terme, participer à l'accroissement des recettes nationales.

L'étude a été réalisée par Giovanni Occhiali¹³, chercheur affilié au **Centre International pour la Fiscalité et le Développement (ICTD)**¹⁴ et à l'Institut d'Études du Développement (IDS)¹⁵. La réalisation de cette étude a donné lieu à un webinaire qui s'est tenu le 14 décembre 2021 et a rassemblé 130 participants, et à la publication d'un papier de recherche intitulé « Politiques budgétaires pour le secteur de la pêche dans certains pays africains ».

¹³ Etude à retrouver ici : [What's the catch? Fiscal Policies for Fisheries in five countries—Ferd](#)

¹⁴ Réseau mondial de chercheurs en matière de politique fiscale

¹⁵ Centre de recherche britannique affilié à l'Université du Sussex, spécialisé notamment sur les questions de politique fiscale

8 Conclusion et recommandations

Depuis son lancement en 2020, la mise en œuvre du PISD suit un rythme satisfaisant.

Au 31 mars 2022, l'intégralité de la composante multilatérale du PISD a été engagée et plus de 80 % des crédits de l'enveloppe bilatérale ont été alloués. La France a ainsi pu considérablement intensifier ses engagements multilatéraux sur la MRIP et la dette. Par le biais du PISD, elle contribue désormais à 8 initiatives multilatérales qui soutiennent des diagnostics et des réformes, et facilitent la coordination des bailleurs. La plateforme MRIP a approuvé le financement de 11 projets nationaux et régionaux dans 15 pays prioritaires du PISD, et elle s'est également avérée être un espace de concertation et de dialogue entre les ministères de tutelle, les opérateurs français du développement et le monde universitaire. En outre, la mise en œuvre des projets nationaux et régionaux a permis de mobiliser et valoriser l'expertise française issue de la DGFIP et de la DGDDI, tout en s'inscrivant en complémentarité des projets financés par des bailleurs multilatéraux (UE, Banque Africaine de Développement). Les projets régionaux quant à eux ont permis de favoriser les échanges entre pairs et la coopération sud-sud, comme en témoigne l'échange entre les administrations fiscales de la Mauritanie et du Niger, dans le cadre du projet PAGEFIP, qui a permis à une délégation nigérienne de s'imprégner de l'expérience avancée de la Mauritanie en matière de modernisation du dispositif d'audit et de contrôle interne, afin de capitaliser sur les expériences et les bonnes pratiques.

La crise sanitaire mondiale et l'instabilité politique accrue ont nécessité certains ajustements dans la mise en œuvre de la PISD. Cette dernière a nécessité des ajustements dans les modalités de travail : les réunions de projet et les sessions de formation sur le terrain ont dû être organisées à distance. Plusieurs missions

ont également dû être reportées. La plateforme MRIP est également passée à un format virtuel, en organisant toutes les réunions et tous les séminaires en ligne. L'année 2021 a en outre été marquée par une forte instabilité politique dans plusieurs pays du PISD, avec des coups d'État en Guinée (septembre 2021) et au Burkina Faso (janvier 2022) qui ont rendu incertaine la pérennité de certains projets et provoqué des retards dans le lancement de certains d'entre eux. Malgré ces difficultés, les équipes projet ont su s'adapter et limiter l'impact sur la mise en œuvre du PISD, la majorité des projets accusant un retard devrait à présent démarrer d'ici la fin du premier trimestre 2022.

En ce qui concerne le ciblage géographique, le PISD a globalement atteint son objectif. Bien que les ressources limitées de l'enveloppe bilatérale aient restreint le nombre de projets pouvant être mis en œuvre, le PISD a étendu sa portée géographique en soutenant des projets régionaux et multi-pays. À ce jour, l'ensemble des pays prioritaires du PISD ont bénéficié d'au moins un projet national et/ou d'un projet multi-pays. Le Bénin, la Guinée et la Mauritanie concentrent à ce jour près de la moitié des crédits bilatéraux (14,1 millions d'euros), ce qui reflète en partie la demande de ces pays et les opportunités stratégiques d'approfondir les efforts de réforme existants.

Les objectifs stratégiques du PISD sont en bonne voie d'être remplis, bien qu'un renforcement du soutien à l'objectif de politique fiscale apparaisse souhaitable.

L'ensemble des projets approuvés contribue au deuxième objectif de la stratégie, qui vise à soutenir les administrations fiscales, avec une forte prégnance des activités de formation et de renforcement des capacités fiscales et douanières dans le portefeuille de projets. En revanche, seul un tiers des projets

contribue au premier objectif de la stratégie portant sur le soutien à « l'élaboration des politiques fiscales ». Il sera possible à l'avenir de renforcer la composante "politique fiscale" dans les projets actuels et futurs, par le biais de projets existants (PARFID, FORCE), ou en réponse à d'éventuelles demandes nationales de soutien dans la mise en œuvre des réformes de la fiscalité internationale, sous l'impulsion de l'OCDE. Une participation plus directe de la Direction de la législation fiscale (DLF) du ministère de l'économie, des finances et de la relance à la plateforme MRIP pourrait par ailleurs être envisagée pour renforcer l'expertise de la plateforme en matière de politique fiscale. Enfin, seuls 10% des projets contribuent au troisième objectif d'optimisation des instruments de coopération, cet objectif étant plutôt couvert par la composante multilatérale du PISD ainsi qu'au niveau de la plateforme MRIP dont les activités ne se reflètent pas directement dans les indicateurs de résultats des projets.

La composante multilatérale du PISD a permis à la France d'accroître stratégiquement sa présence dans le paysage des bailleurs multilatéraux sur la MRI et la dette. En tant que membre des comités de pilotage des fonds fiduciaires multilatéraux auxquels elle contribue, la France a soutenu un large éventail de projets nationaux et régionaux mis en œuvre par le FMI, la Banque Mondiale et l'OCDE. Elle a contribué à façonner les discussions internationales sur la

mobilisation des recettes intérieures tout en apportant sa contribution au développement d'outils d'analyse internationaux de référence comme le TADAT. La présence de la France dans les fonds fiduciaires multilatéraux lui permet également de promouvoir ses priorités au sein de ces instances, accentuant ainsi l'attention donnée à l'Afrique francophone et renforçant les liens entre les organisations internationales et les opérateurs français du développement, tant au niveau de la recherche que des projets. A titre d'exemple, des experts de la Plateforme de Collaboration sur la Fiscalité (PCT) ont pris part au webinaire organisé par la plateforme MRIP sur la fiscalité de l'aide, tandis que les porteurs de projet d'Expertise France ont pu échanger avec les chercheurs du fonds LoGRI (*Local Government Initiative*) sur le projet de fiscalité foncière locale à Ouagadougou, afin de capitaliser mutuellement sur leurs expériences et connaissances respectives.

La période restante de mise en œuvre du PISD s'étend jusqu'à 2023 et sera focalisée sur la poursuite de la mise en œuvre des projets, le renforcement des partenariats avec les autres bailleurs et fonds fiduciaires, et la mobilisation de la plateforme MRIP en tant que forum de dialogue et de réflexion sur les questions de MRI et de dette. L'année 2023 permettra également d'envisager la poursuite du soutien à la MRI au-delà de la période actuelle du PISD.

ANNEXE 1 : VOILETS BILATERAL ET MULTILATERAL DU PISD

	Nature de la contribution	Montant prévu dans le PISD	AE engagées (M€)	CP décaissés (M€)
Interventions bilatérales	Agence française de développement (AFD) - dons	15	12	1,375
	Expertise France (EF) - dons	15	12,6	9,25
	Total interventions bilatérales	30	24,6 (82 %)	10,625 (35 %)
Interventions multilatérales	DG Trésor (programme budgétaire 110)	28	28 (100 %)	16 (57 %)
	FMI : Regional Technical Assistance Centers (RTACs) – AFRITAC Ouest et AFRITAC Centre	12	12	5
	FMI : Revenue Mobilization Thematic Fund (RMTF)	5,5	5,5	5,5 (don't 3,5*)
	Banque mondiale : Global Tax Program (GTP)	5,5	5,5	3,5
	FMI / Banque mondiale : Debt Management Facility	3	3	1,5
	ICTD : Local Government Revenue Initiative (LoGRI)	2	2	0,5
	MEAE (programme budgétaire 209)	2,6	1,8 (69%)	1,2 (46%)
	OCDE / ONU / Banque mondiale / FMI : Platform for collaboration on Tax (PCT)	0,3	0,3	0,2
	FMI : TADAT	0,5	0,4	0,3
	OCDE : fiscalité internationale (Forum mondial)	1,5	0,8	0,5
	Comité de pilotage MRIP : l'animation de la plateforme interministérielle sur la mobilisation des ressources intérieures (MRIP), appels à contribution académiques.	0,3	0,3	0,2
	Total interventions multilatérales	30,6	29,8 (97 %)	17,2 (56 %)
TOTAL MEAE		2,6	1,8	1,2
TOTAL DG Trésor (programme 110)		58	52,6	26,625
TOTAL GENERAL		60,6	54,4 (90 %)	27,825 (46 %)

*En cours d'engagement/de décaissement.

ANNEXE 2 : DESCRIPTION DES INITIATIVES MULTILATERALES

DG Trésor (P110) :

- Deux centres d'assistance technique du Fonds monétaire international (**FMI**) en Afrique subsaharienne, **AFRITAC** (« Regional Technical Assistance Centers ») **Ouest et Centre** Centres d'assistance technique du FMI en Afrique de l'Ouest¹⁶ et en Afrique centrale¹⁷ – **12 M€ sur 3 ans** ;
Pour plus d'information : [Accueil \(afritacouest.org\)](http://accueil.afritacouest.org) ; [Accueil \(afritaccentre.org\)](http://accueil.afritaccentre.org).
- **Le Revenue Mobilization Thematic Fund (RMTF) du FMI** qui fournit une expertise technique aux administrations fiscales des pays en développement – **5,5 M€ sur 3 ans** ;
Pour plus d'informations : [Revenue Mobilization Thematic Fund \(imf.org\)](http://Revenue Mobilization Thematic Fund (imf.org)).
- **Le Global Tax Program (GTP) de la Banque mondiale** dont le travail participe à renforcer les institutions fiscales et la mobilisation des recettes des pays en développement - **5,5 M€ sur 3 ans** ;
Pour plus d'informations : [The Global Tax Program \(worldbank.org\)](http://The Global Tax Program (worldbank.org)).
- **Le Debt Management Facility (DMF) du FMI et de la Banque mondiale** dont l'objectif est de renforcer la gestion de l'endettement afin de réduire la vulnérabilité des pays et d'améliorer la transparence de la dette – **3 M€ sur 3 ans** ;
Pour plus d'informations : [Welcome to DMF | DMF \(dmfacility.org\)](http://Welcome to DMF | DMF (dmfacility.org)).
- Dans le cadre du volet DRM Innovation, un soutien au fonds multi-bailleurs **LoGRI** : le **Local Government Revenue Initiative** (pilote par l'ICTD, en partenariat avec la Fondation Gates, la NORAD et le GIZ). Ce programme vise à refondre et étendre les activités de l'Initiative africaine pour la taxe foncière (APTI) lancée en 2017, qui soutient les réformes des taxes foncières dans plusieurs pays (notamment en Sierra Leone, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Bénin et en Gambie) via l'utilisation de nouvelles technologies comme l'imagerie satellitaire **2 M€ sur 3 ans**.
Pour plus d'informations : ICTD

MEAE (P209):

- La plateforme de collaboration sur les questions fiscales (**Platform for Collaboration on Tax, PCT**) : initiative multi-bailleurs (FMI, Banque Mondiale, OCDE, ONU) qui vise à améliorer la coordination et les synergies entre acteurs bilatéraux et multilatéraux dans le domaine de la MRI – **0,3 M€ sur 3 ans** ;
Pour plus d'informations : [Platform for Collaboration on Tax \(tax-platform.org\)](http://Platform for Collaboration on Tax (tax-platform.org))
- L'initiative Afrique du **Forum mondial de l'OCDE** sur la transparence et l'échange d'informations à des fins fiscales qui vise à promouvoir la transparence et à lutter contre l'évasion fiscale, les pratiques abusives et les flux financiers illicites – **1,5 M€ sur 4 ans** ;
Pour plus d'informations : [Initiative Afrique - OCDE \(oecd.org\)](http://Initiative Afrique - OCDE (oecd.org))
 - L'initiative **Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT)** qui met en œuvre des diagnostics d'évaluation de la performance des administrations fiscales et propose des pistes de réformes – **0,5 M€ sur 4 ans**.
Pour plus d'informations : TADAT

¹⁶ Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo.

¹⁷ Burundi, Cameroun, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, Tchad.

ANNEXE 3 : CADRE DE REDEVABILITE ET INDICATEURS

Le cadre de redevabilité de la stratégie interministérielle d'appui à une meilleure mobilisation des ressources intérieures s'inscrit autour de trois objectifs principaux déclinés en dix priorités :

- 1) **Objectif 1 : Définir et soutenir l'élaboration de politiques fiscales efficaces, équitables et économiquement attractives dans les PED, notamment les plus fragiles.**
 - a. Priorité 1 : Appuyer la rationalisation et le suivi des politiques fiscales des pays partenaires
 - b. Priorité 2 : Accompagner les transitions fiscales vers une fiscalité interne ;
 - c. Priorité 3 : Soutenir une meilleure fiscalisation des secteurs rentiers et des ressources naturelles ;
 - d. Priorité 4 : Développer les leviers sous-exploités d'élargissement des recettes fiscales
- 2) **Objectif 2 : Accompagner la modernisation des administrations fiscales et assurer le recouvrement effectif des recettes**
 - a. Priorité 5 : Promouvoir la transparence et lutter contre l'évasion fiscale, les pratiques abusives et les flux financiers illicites d'origine fiscale ;
 - b. Priorité 6 : Soutenir l'amélioration de la performance et la transparence des administrations fiscales et lutter contre la corruption ;
 - c. Priorité 7 : Améliorer l'efficacité de notre soutien aux administrations fiscales, notamment via la promotion des nouvelles technologies
 - d. Priorité 8 : Favoriser l'accès à des données fiables, compréhensibles et comparables ;
- 3) **Objectif 3 : Optimiser les instruments de coopération de la France et de ses partenariats.**
 - a. Priorité 9 : Intégrer les enjeux d'une meilleure mobilisation des recettes intérieures publiques dans l'ensemble de nos politiques d'aide ;
 - b. Priorité 10 : Soutenir les partenaires multilatéraux et la communauté francophone comme des relais d'expertise et de plaidoyer.

Le suivi du PISD, déclinaison opérationnelle de la stratégie interministérielle, repose quant à lui sur quatre grands objectifs :

- 5) **Objectif 1** : L'appui à la conception et au suivi des politiques fiscales ;
- 6) **Objectif 2** : L'accompagnement des réformes fiscales et douanières et le renforcement de capacités ;
- 7) **Objectif 3** : La fiabilisation des données et l'élargissement des bases fiscales ;
- 8) **Objectif 4** : L'amélioration du civisme fiscal.

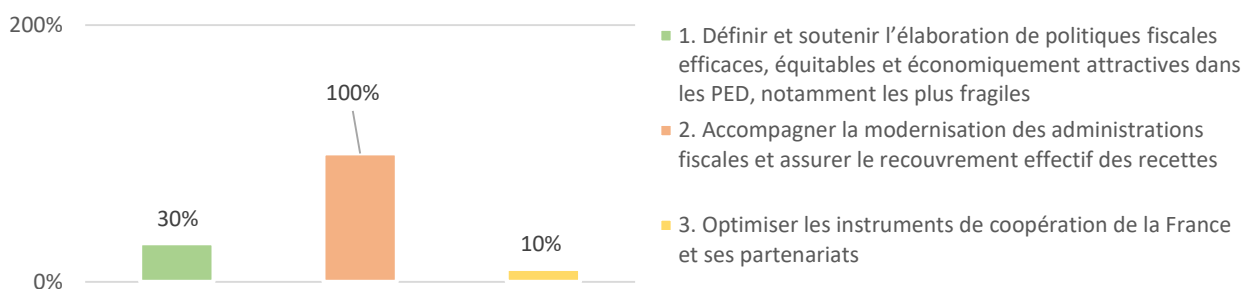
Chacun de ces objectifs est décliné dans le plan d'action en plusieurs projets-types auxquels sont associés des indicateurs de résultat précis :

OBJECTIF	PROJETS	INDICATEURS
1) Appui à la conception et au suivi des politiques fiscales	Appui à l'évaluation et publication des dépenses fiscales	Elaboration et publication d'un rapport annuel d'évaluation des dépenses fiscales en accompagnement de la Loi de finances
	Appui à la création d'UPF et à l'évaluation de l'impact économique et social des dépenses fiscales	Mise en place effective d'une UPF au sein du Ministère des finances.
		Elaboration par l'UPF d'un plan de rationalisation des dépenses fiscales en fonction des résultats de l'analyse d'impact.
2) Accompagnement des réformes fiscales et douanières et renforcement de capacités	Appui à une meilleure maîtrise des mécanismes de fonctionnement de la TVA	Evolution des délais et du nombre de remboursements des crédits de TVA.
		Adoption et mise en place effective du mécanisme de paiement différé de la TVA (TVA comptable)
	Mise en œuvre de plans d'actions sur la base de diagnostics de la performance des administrations fiscales	Evolution du score TADAT suite au diagnostic
	Mise en œuvre de formations continue et initiale dans le pays bénéficiaire, la sous-région et en France	Nombre de fonctionnaires ayant bénéficié des formations initiales et continue dans le pays bénéficiaire, la sous-région et en France
3) Fiabilisation des données et l'élargissement des bases fiscales	Appui à la dématérialisation des procédures déclaratives	Progression du nombre de déclarations via les nouvelles technologies d'information (télé-déclaration, par internet, téléphone...)
	Appui à la dématérialisation des paiements	Progression du nombre de paiements réalisés via les nouvelles technologies de l'information (virement, prélèvement, paiement en ligne ou téléphone mobile...)
	Appui à la fiabilisation des fichiers et à la diminution de la défaillance déclarative et de paiement	Evolution du nombre de contribuables actifs fiscalement
4) Amélioration du civisme fiscal	Appui à l'amélioration du service aux usagers	Présence d'un dispositif fonctionnel et opérationnel
	Appui au renforcement de la sécurité juridique et du service aux usagers	Amélioration de la qualité de la relation entre l'administration fiscale et les grandes entreprises à travers la mise en place de questionnaires de satisfaction

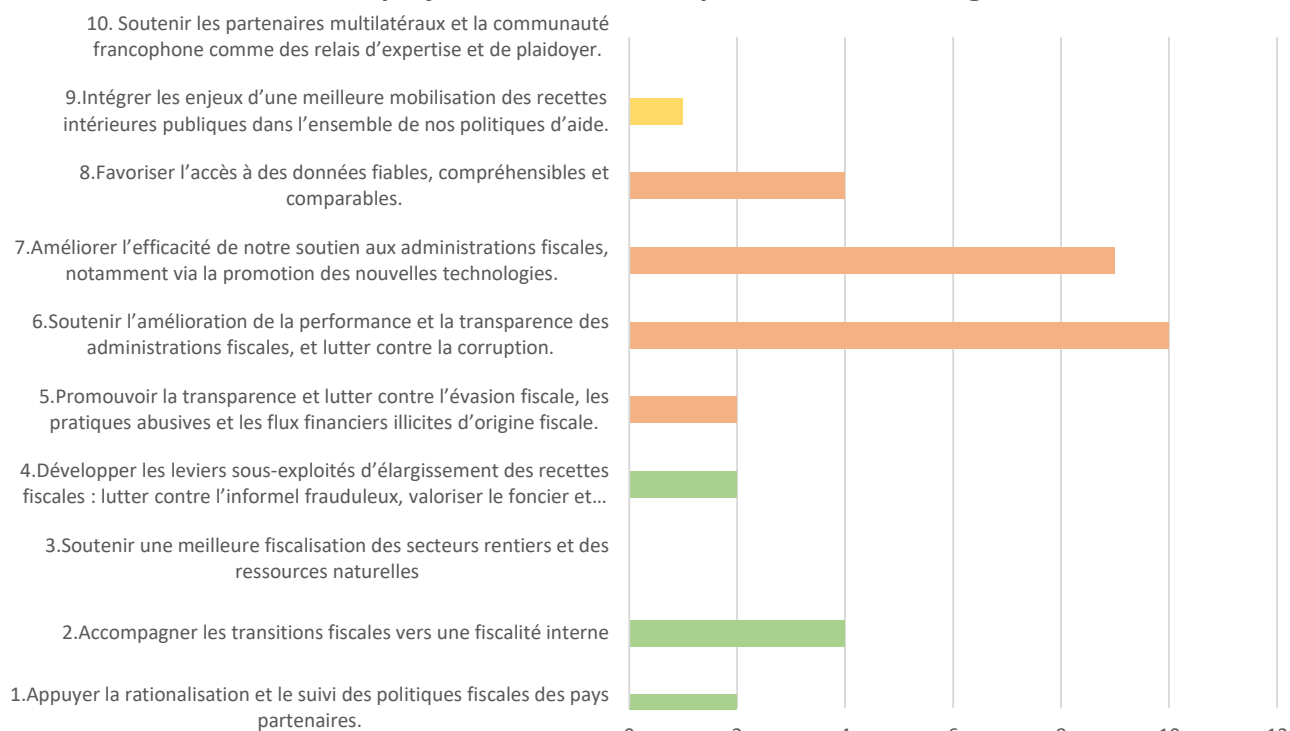
ANNEXE 4 : INDICATEURS DU PISD ET DE LA STRATEGIE MRIP

Les projets pays et régionaux financés par le PISD sont suivis à l'aune du cadre de redevabilité présenté en annexe 4. Les 10 projets formalisés répondent ainsi aux objectifs de la stratégie et du plan d'action suivants :

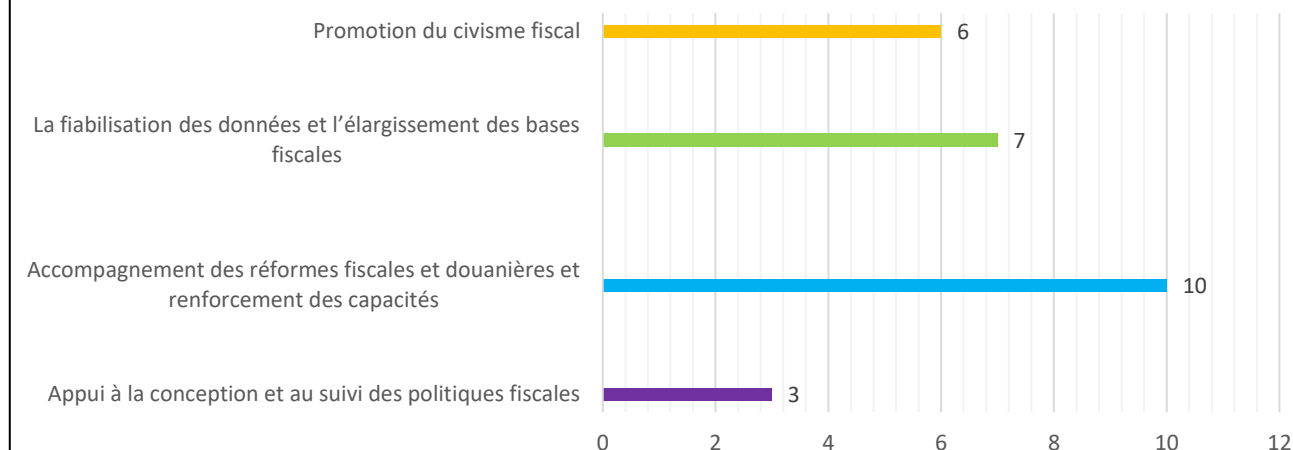
Proportion de projets participant aux objectifs de la stratégie française MRIP



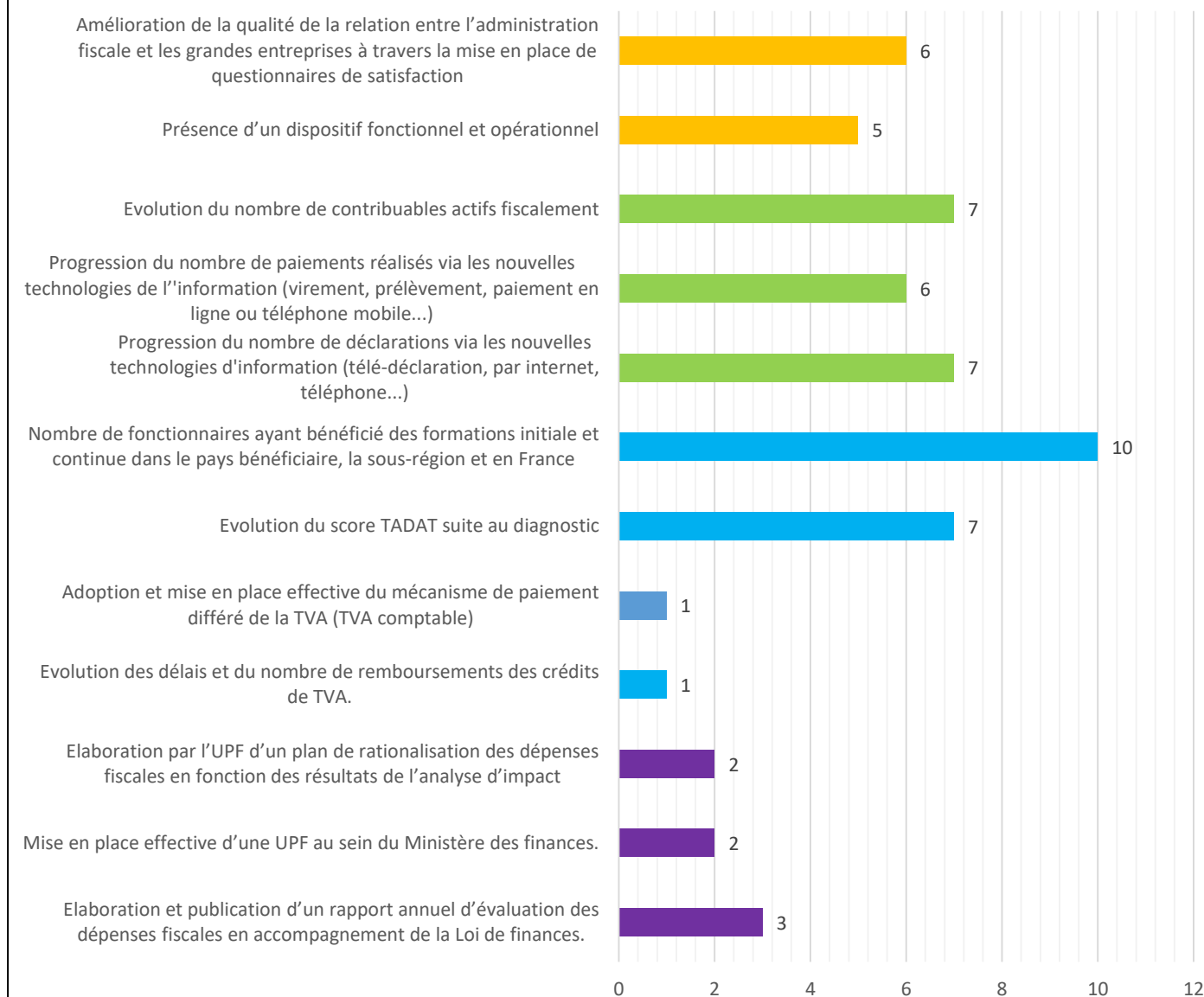
Nombre de projets contribuant aux priorités de la stratégie MRIP



Nombre de projets contribuant aux objectifs du PISD



Nombre de projets contribuant aux indicateurs de résultats du PISD



ANNEXE 5 : WEBINAIRES ORGANISES PAR LA FERDI DANS LE CADRE DE LA PLATEFORME MRIP

- « La politique de mobilisation des ressources intérieures en situation post-crise dans les pays en développement – Points de vue d’experts : Burkina Faso, France, Niger, République de Guinée » le 11 juin 2020 avec 213 participants ;
- « Les dépenses fiscales : de leur évaluation à leur rationalisation » le 30 septembre 2020 – avec 183 participants ;
- « La fiscalisation de l’aide : quel avenir pour un consensus fragile ? » le 10 décembre 2020 avec 186 participants ;
- « Agences de recettes versus administrations des impôts et douanes » le 15 avril 2021 avec 247 participants ;
- Présentation de l'ouvrage « Rébellions, friponneries et recettes : folies et sagesse fiscales à travers les âges » par Michael Keen le 26 mai 2021 avec 91 participants ;
- « Politiques budgétaires pour le secteur de la pêche dans certains pays africains » le 14 décembre 2021 avec 130 participants.