



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

PLAN D'INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT  
(PISD 2020-2023)

# Mobilisation des Ressources Intérieures Publiques

Rapport annuel de mise  
en œuvre 2022



## Abréviations 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
COFIL	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 de la législation fiscale
DMF	Debt Management Facility
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EF	Expertise France
ETI	Expert technique international
FERDI	Fondation pour les études et recherches sur le développement international
FMI	Fonds monétaire international
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRA	Gambian revenue authority
GTP	Global Tax Program
ICTD	International center for tax and development
INSAE	Institut national de la statistique et de l'analyse économique
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
NORAD	Agence norvégienne de coopération au développement
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



# Table des matières

Résumé .....	6
Le plan d'investissement stratégique pour le développement (2020-2023) .....	8
La mobilisation des ressources intérieures en Afrique subsaharienne .....	8
Une reprise économique fragilisée par l'inflation et le resserrement monétaire .....	8
Des recettes fiscales en baisse, et un risque sur les déficits publics .....	10
Les financements du PISD .....	11
Projets bilatéraux .....	12
Projets terminés .....	13
Projets en cours de mise en œuvre .....	16
Projets en démarrage .....	24
Engagements multilatéraux .....	26
Les engagements de la DG Trésor .....	27
Les engagements du MEAE .....	31
Valorisation du PISD à travers la plateforme MRIP .....	33
Conclusion .....	34
Annexes .....	37

# Résumé

Ce rapport dresse un bilan sur la mise en œuvre du Plan d'investissement stratégique pour le développement (PISD) au cours de l'année 2022. Au cours de cette période, l'économie mondiale a commencé à se relever de l'impact de la pandémie de Covid-19, mais l'augmentation des prix de l'énergie et des denrées alimentaires a créé de nouvelles difficultés pour les plus vulnérables et a fait peser de graves risques sur la situation économique et sociale dans les pays en développement. La mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) constitue une source de

*La mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) constitue une source de financement essentielle pour assurer une relance durable après la pandémie, faire face aux nouveaux défis et atteindre les objectifs de développement durable (ODD).*

financement essentielle pour assurer une relance durable après la pandémie, faire face aux nouveaux défis et atteindre les objectifs de développement durable (ODD).

Ces ressources domestiques sont indispensables pour soutenir la croissance économique à long terme et la réduction de la pauvreté. Même si certains affichaient des progrès notables avant la pandémie, les pays en développement ne mobilisent en moyenne que 15 % de leur

produit intérieur brut (PIB) (OCDE, 2022). Cela se traduit par moins de moyens alloués à l'éducation et aux soins de santé, et moins de ressources pour les investissements dans les infrastructures essentielles, telles que l'énergie et les transports.

Conformément à l'engagement pris lors de la conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement en 2015, la France s'est dotée d'une politique de soutien à la mobilisation des ressources intérieures dans les pays en développement. Depuis 2020, la France consacre plus de 60 M€ à cette priorité dans le cadre du PISD 2020-2023. Cette enveloppe est équitablement répartie en un volet bilatéral et multilatéral.

L'enveloppe bilatérale de 30 M€, intégralement engagée et décaissée à hauteur de 69 %, a permis de financer 13 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 aussi été entièrement engagée et à la fin 2022, 95 % a été décaissée pour soutenir huit initiatives multilatérales portées par des organisations internationales telles que le FMI, la Banque mondiale et l'OCDE. Ces programmes 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). L'initiative 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.

Afin d'assurer la mise en œuvre de ce plan et de faciliter les échanges entre les ministères et opérateurs français impliqués sur cette thématique, la plateforme MRIP a été mise en place. Par ailleurs, la plateforme participe 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.

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

La Stratégie interministérielle d'appui à une meilleure mobilisation des ressources intérieures (MRIP) dans les économies en développement publiée en juin 2020 a permis de concrétiser l'engagement pris par la France à l'occasion de la conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement en 2015.

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, elle 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 de ces pays aux différentes crises.

La zone d'intervention prioritaire du PISD se focalise sur quinze pays d'Afrique subsaharienne <sup>1</sup> (cf. carte ci-contre).

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 mise en place. Elle rassemble la Direction générale du Trésor (DGT), le Ministère de l'Europe et des affaires (MEAE), 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).

## La mobilisation des ressources intérieures en Afrique subsaharienne

### UNE REPRISE ÉCONOMIQUE FRAGILISÉE PAR L'INFLATION ET LE RESSERREMENT MONÉTAIRE

**En Afrique sub-saharienne, la reprise post-Covid s'est ralentie.**

D'après les données du FMI, à la suite de la récession de 2020 (-1,6 %), la région a connu un fort rebond de croissance en 2021 (+4,7 %) qui s'est par la suite atténuée (3,7 % en 2023). Au sein des pays de la Zone franc, les pays d'Afrique de l'ouest

---

<sup>1</sup> Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Soudan, Tchad, Togo.



**FIGURE 1. Carte des pays prioritaires du PISD,  
Plan d'Investissement Stratégique pour le Développement 2020-2023**



ont été moins touchés par la crise et connaissent de meilleures performances que ceux d'Afrique centrale. Les pays pétroliers<sup>2</sup> ont été les plus touchés en raison de l'impact négatif de la pandémie sur la demande de ce produit.

### La croissance sub-saharienne est fragilisée par l'inflation.

Les pénuries causées par la pandémie et la guerre russo-ukrainienne ont entraîné une augmentation des prix à la consommation atteignant 14,4 % en 2022. Cette inflation touche principalement les denrées alimentaires<sup>3</sup> et l'énergie. Cela est d'autant plus inquiétant que la région comptabilise 12 %<sup>4</sup> de la population d'Afrique sub-saharienne en situation de grave insécurité alimentaire. La pauvreté et les tensions sociales se sont accentuées. Si les pays de la Zone franc semblent préservés par ces tensions inflationnistes<sup>5</sup>, certains pays d'Afrique de l'ouest observent encore une inflation élevée<sup>6</sup>.

---

2 République du Congo (-8,1 %), Guinée Équatoriale (-4,2%), Tchad (-2,2 %), Gabon (-1,9 %).

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

4 123 millions de personnes.

5 Pic d'inflation qui atteindrait 6,1 % en 2022 et retomberait à 3,1 % en 2023.

6 Guinée (12, 2% en 2023), la Gambie (11,1 %) et la Mauritanie (7,8 %).

## Le resserrement monétaire risque également de peser sur la croissance.

Pour lutter contre l'inflation, les banques centrales ont eu tendance à durcir leur politique monétaire. Plus des deux tiers des pays d'Afrique sub-saharienne ont commencé à relever leurs taux directeurs.

## DES RECETTES FISCALES EN BAISSÉ, ET UN RISQUE SUR LES DÉFICITS PUBLICS

### La pandémie de Covid-19 a pénalisé la perception des recettes dans de nombreux pays d'Afrique sub-saharienne.

Au premier semestre 2020, le montant médian des recettes fiscales aurait diminué de 15 % par rapport au premier semestre 2019 (Aslam et al., 2022). Le ratio « recettes budgétaires sur PIB » de la région, qui s'élevait à 17,0 % en 2019, a baissé à 15,6 % en 2020, avant de revenir à 17,1 % en 2021 (FMI, 2022)<sup>7</sup>. La baisse des recettes s'explique par la contraction de l'activité et par les mesures visant à atténuer les effets néfastes de la crise sur le secteur privé. Au sein de la Zone franc, 10 pays sur 14 ont enregistré une chute de la part de leurs recettes budgétaires dans le PIB en 2020. En 2022, cet indicateur n'est toujours pas revenu à son niveau d'avant la crise dans 7 pays. La remontée des recettes a été plus rapide dans les pays de l'UEMOA que dans ceux de la CEMAC.

### Suite à la pandémie, les déficits publics se sont creusés.

La baisse des recettes fiscales, combinée à la hausse des dépenses, a provoqué une forte augmentation des déficits. En moyenne, sur l'ensemble des pays d'Afrique sub-saharienne, les déficits budgétaires sont passés de -3,9 % en 2019 à -5,1 % en 2021. Une normalisation s'observe dès 2022 (-4,5 %) mais les déficits prévus pour 2023 (-4,3 %) devraient demeurer, en moyenne, supérieurs à ceux d'avant la crise.

Au sein de la Zone franc, il existe une grande différence entre les pays d'Afrique de l'ouest et ceux d'Afrique centrale. En CEMAC, tous les pays sont quasiment revenus à l'équilibre budgétaire<sup>8</sup> grâce à la hausse des cours du pétrole. Dans l'UEMOA, tous les pays devraient enregistrer des déficits en 2023 (compris entre -4,0 % et -5,3 %) supérieurs à ce qu'ils étaient en 2019. 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 crise a entraîné une aggravation de l'endettement public.

En Afrique sub-saharienne, le ratio « dette sur PIB » a atteint jusqu'à 57,6 % en 2020, alors qu'il n'était que de 50,1 % en 2019. Du fait de la reprise économique, il devrait redescendre à 53,7 % en 2023. Cependant, un tiers environ des pays sub-sahariens

---

<sup>7</sup> Données de recettes fiscales collectées sur une fréquence mensuelle ou trimestrielle pour 34 pays d'Afrique sub-saharienne jusqu'en décembre 2020. Aslam A., S. Delepierre, R. Gupta and H. Rawlings (2022). "Revenue Mobilization in Sub-Saharan Africa during the Pandemic". IMF Special Series on COVID-19. IMF (2022). World Economic Outlook Databases. October 2022.

<sup>8</sup> Cameroun, Centrafrique.

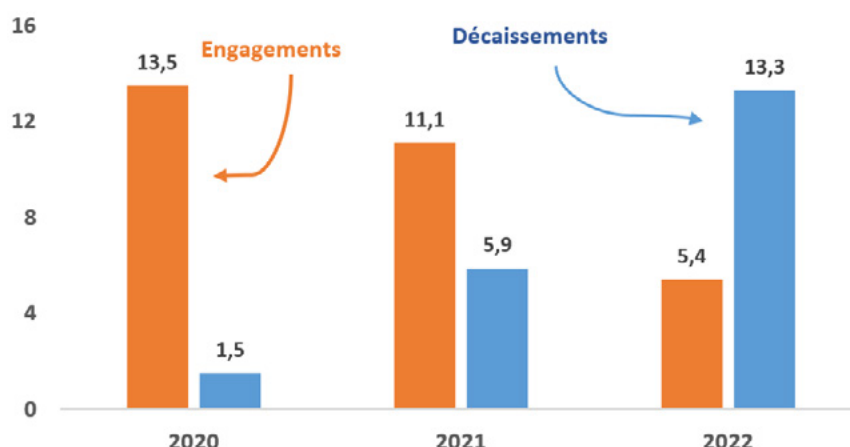
comptabilisent un endettement supérieur à 70 %<sup>9</sup>. Au sein de la Zone franc, l'évolution des dettes des États suit la même tendance que l'évolution des soldes budgétaires. En CEMAC, du fait des excédents, la plupart des pays ont retrouvé un niveau de dette approximativement équivalent, voire largement inférieur à celui d'avant la pandémie<sup>10</sup>. À l'inverse, dans l'UEMOA, du fait des déficits encore importants, tous les pays ont connu une augmentation significative de leur dette<sup>11</sup>.

## 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 porté principalement par la DG Trésor (58 M€), et par le MEAE (2,6 M€).

Le volet bilatéral de 30 M€ est consacré au financement de 13 projets pays et régionaux mobilisant de l'expertise française dans 18 pays d'Afrique subsaharienne, y compris les 15 pays prioritaires, et mis en œuvre par l'AFD et Expertise France. L'expertise de la DGFiP et de la DGDDI est aussi mobilisée, notamment via le déploiement d'experts techniques internationaux (ETI) lors de la mise en œuvre des projets. À la fin 2022, 100 % de l'enveloppe bilatérale a été engagée et 20,7 M€, soit

FIGURE 2. Consommation de l'enveloppe bilatérale du PISD (en M€)



69 % des fonds, ont été décaissés (cf. figure ci-dessous).

Le volet multilatéral permet pour sa part à la France de contribuer à des initiatives multi bailleurs dans le domaine de la MRIP. Il dispose d'une enveloppe de 30,6 M€, en soutien à huit initiatives sur la MRIP et la dette. À la fin 2022, 29,05 M€, soit 95 % des fonds, ont été décaissés depuis 2020 (cf. figure 3)<sup>12</sup>.

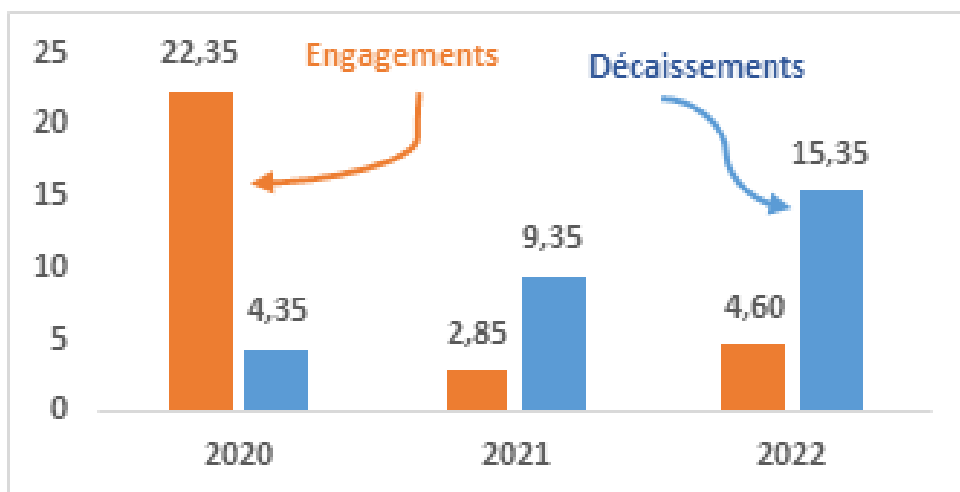
9 Dont la Gambie (73,1 % attendus en 2023), le Congo (73,9 %), le Sénégal (74,3 %), la Guinée-Bissau (80,3 %) et le Soudan (155,3 %).

10 Le ratio « dette sur PIB » devrait diminuer atteignant 46,2 % en 2023, contre 52,3 % en 2019.

11 Attendue à 59,6 % du PIB en 2023, contre 44,3 % en 2019.

12 Les engagements et décaissements incluent 12 M€ destinés à financer les activités de formation des centres AFRITAC Ouest et Centre rattachés au FMI, activités financées sur une ligne budgétaire (autre que le PISD) du programme 110 géré par la direction générale du Trésor.

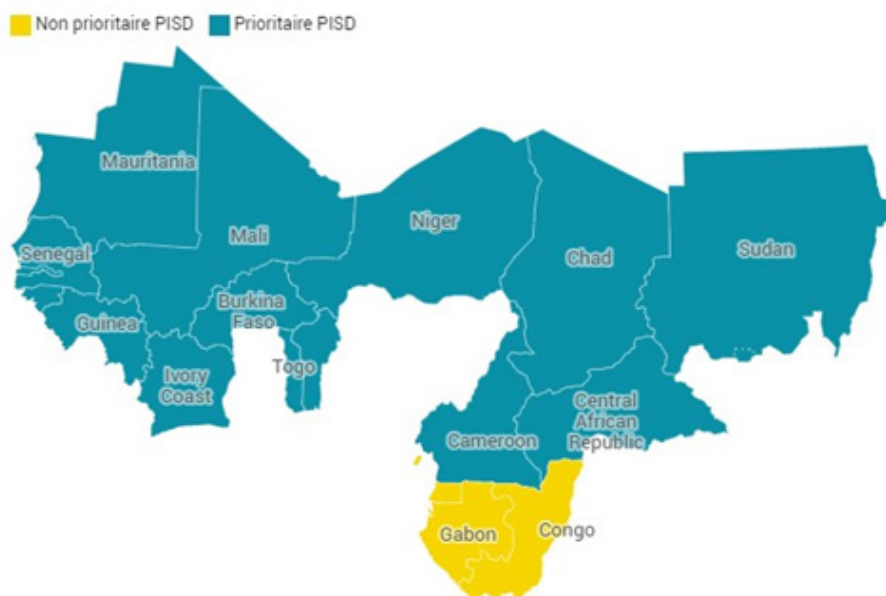
FIGURE 3 : Consommation de l'enveloppe multilatérale du PISD (en M€)



## Projets bilatéraux

Dans le cadre de son volet bilatéral, le PISD soutient au total 13 projets bilatéraux et régionaux dans 18 pays d'Afrique subsaharienne (les 15 pays prioritaires du PISD,

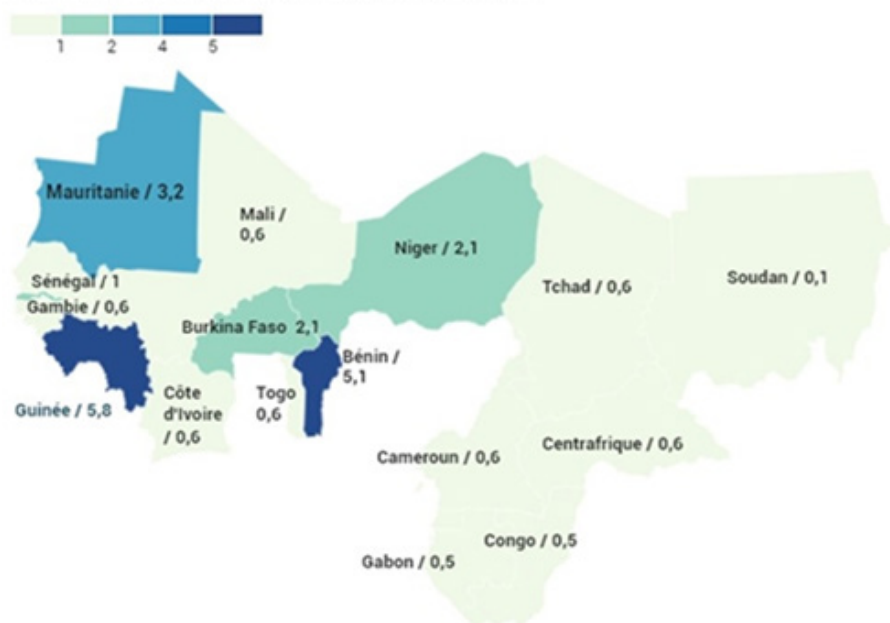
FIGURE 4. Pays bénéficiaires du PISD



ainsi que la Guinée équatoriale, la République du Congo et le Gabon), pour un montant total de 30 M€.

Parmi les projets bilatéraux, deux sont d'ores et déjà terminés (PAGEFIP II et PACCAF) et cinq sont en cours de mise en œuvre (PASFIC, ETI Niger, PAMSI Bénin, MRI Gambie, PAGeFiP Ouagadougou). Trois projets démarreront prochainement (P2FP, AMRIC, Datamining). Les trois projets régionaux (DATAFID, PARFID et FORCE) ont tous commencés en 2021 ou en 2022.

FIGURE 5. Montant du PISD (en M€)



L'ensemble des projets répond à un cadre de redevabilité détaillé en annexe 2. La stratégie interministérielle et le PISD reposent sur quatre grands objectifs auxquels s'efforcent de répondre les projets, à savoir :

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

Tableau 1. Projets bilatéraux et objectifs PISD

Projets bilatéraux PISD	Objectifs PISD	Projets bilatéraux PISD	Objectifs PISD
PAGEFIP II	2,3,4	ETI Niger	2,3,4
PACCAF	1,2,3,4	FORCE	1,2,3,4
PASFIC	2,3,4	PAMSI	2,3,4
DATAFID	2,3	GRA Gambie	2,3,4
PARFID	2	AMRIC	1,2,4
PAGeFiP Ouagadougou	1,2,3	Datamining Sénégal	1,2,3
P2FP	2,4		

## PROJETS TERMINÉS

### Projet d'Appui à la Gestion des Finances Publiques phase 2 (PAGEFIP II)

Expertise France - 1,5 M€ - Mauritanie – Juin 2020/Août 2022

Le [projet PAGEFIP 2 – phase 2](#), cofinancé par la France et l'Union européenne (budget total 3,5 M€) a été déployé sur deux années auprès des autorités mauritaniennes afin de soutenir la mise en œuvre de la réforme des finances publiques. Il appuie notamment la Direction Générale des Impôts (DGI) pour (i) la fiabilisation des données, la sécurisation des recettes, la simplification des outils et des procédures, et (ii) le renforcement des capacités de ses agents.

**Les activités se sont terminées en juillet 2022.** Les objectifs ont été globalement atteints et salués notamment sur l'accompagnement de la réforme budgétaire et comptable, à travers l'adaptation du cadre normatif et le renforcement des systèmes d'information. Dans le domaine fiscal, les différentes activités ont permis :

- La finalisation de la réforme du Code Général des Impôts
- La sécurisation de la base de données fiscales JIBAYA
- L'élaboration d'une feuille de route pour le pilotage de la transformation numérique de la DGI
- La réalisation de formations auprès de la DGI et de la DGE sur la méthodologie TADAT, le nouveau CGI, le contrôle sur pièces, la sécurité informatique, etc.
- La réalisation, conjointement avec le FMI, de la première évaluation TADAT en 2022
- La promotion de la plateforme de services en ligne de la DGI : [www.tele-services.gov.mr](http://www.tele-services.gov.mr).

L'accompagnement des réformes engagées par les autorités mauritaniennes a vocation à se poursuivre dans le cadre du nouveau programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie (PAGFAM) financé par l'Union européenne. Ce projet pérennisera les acquis du PAGEFIP II et s'appuiera sur les conclusions du diagnostic TADAT pour la poursuite de l'accompagnement apporté à l'administration fiscale.



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

Expertise France – 0,6 M€ - Guinée – Août 2018/  
Décembre 2022

Le [projet PACCAF](#) a permis de donner plus d'amplitude aux activités menées dans le cadre du PACCAF 1 financé par l'Union européenne. Deux experts résidents en Douanes et Administration fiscale ont notamment été prolongés.

Cette subvention a permis :

1. L'élargissement et la fiabilisation de l'assiette fiscale
2. La sécurisation du recouvrement des recettes de TVA
3. L'amélioration de la gouvernance financière.

Les premiers résultats significatifs atteints sont les suivants :

- La progression de 71 % entre 2018 et 2022 des recettes collectées par le Service des Moyennes Entreprises
- L'atteinte de l'objectif de 12 contrôles/inspections
- La réduction des contrôles douaniers physiques au port de Conakry (de 100 % à 70 %)
- La progression du nombre de paiements via les nouvelles technologies de l'information (5 451 paiements mensuels via e-tax en décembre 2022, comparés à 900 en août 2021)
- L'évolution du nombre d'entreprises fiscalement actives : 3 300 en septembre 2022 contre 1 600 en 2018.

## TÉMOIGNAGES

Témoignages des administrations qui ont reçu un appui dans le cadre du projet PACCAF :

▶ [Vers des contrôles douaniers plus ciblés et plus efficaces en Guinée](#) Accompagnement de la direction générale des Douanes (DGD) de Guinée dans l'amélioration de son système de sélectivité des marchandises.

▶ [Elargir et sécuriser les recettes fiscales de Guinée](#) Accompagnement de la direction nationale des impôts (DNI) dans la mise en place d'un numéro d'identification fiscale permanent (NFIP) des entreprises présentes en Guinée afin d'élargir la base fiscale et sécuriser les recettes fiscales tout en contribuant à réduire la part de l'économie informelle.

La complémentarité et la collaboration entre les partenaires techniques et financiers sont fortes en Guinée dans le domaine de la MRIP. Le projet s'est inscrit au cœur d'un dialogue organisé par la structure publique « Mission d'Appui à la MRI » (MAMRI), qui a notamment permis la réalisation d'une évaluation TADAT en octobre 2022 en cofinancement entre le PACCAF et le Secrétariat TADAT (FMI). Le PACCAF a aussi coopéré avec la BAD sur la mise en œuvre du logiciel E-tax (système de déclaration et paiement des impôts) en participant activement à sa promotion. Enfin, une étude<sup>13</sup> du FMI en matière d'amélioration du système de sélectivité des

---

13 « Optimiser l'analyse et l'exploitation opérationnelle des données douanières : mieux gérer le risque et orienter les contrôles », Anne-Marie Geourjon, Emilie Caldeira, Georges Claustres et Bertrand Laporte, Juin 2022.

marchandises en douane a été réalisée.

Fort des succès unanimement salués du PACCAF, l'AFD et l'UE ont convenu de leur intérêt à travailler et financer (8M€) un nouveau projet d'appui à la gestion des finances publiques. Expertise France le mettra en œuvre sur la période 2023-2026.

## PROJETS EN COURS DE MISE EN ŒUVRE



### 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 – 2021/2023**

Ce projet régional soutient l'amélioration des connaissances des autorités sur l'économie numérique, et le renforcement des capacités des administrations fiscales et douanières pour un meilleur usage de la science des données. Il s'agit d'un enjeu majeur pour faciliter la gestion des contribuables et ainsi la collecte des recettes fiscales. Ce projet répond aux objectifs 5 (« accompagnement des réformes fiscales et douanières et renforcement des capacités ») et 8 (« fiabilisation des données et élargissement des bases fiscales ») du PISD.

L'année 2022 a marqué une nette accélération de la mise en œuvre des activités réalisées sur l'ensemble des composantes. On peut notamment citer :

### Composante 1 : ECONOMIE NUMÉRIQUE

- **Statistiques du numérique :**
  - Construction et validation d'une méthodologie pour la production de statistiques liées à l'économie numérique, qui sera testée en Côte d'Ivoire en 2023
  - Travail de recherche sur le potentiel des données des opérateurs de télécommunication au Sénégal (réalisé par l'Institut Louis Bachelier de l'Ecole Polytechnique française).
- **Fiscalité du numérique :**
  - Lancement d'une facilité sur la fiscalité du numérique, dispositif par le biais duquel les pays peuvent saisir le projet pour des interventions qu'ils auront eux-mêmes identifiées
  - L'organisation en décembre 2022 d'une visite d'étude de fonctionnaires des DGI ivoirienne et sénégalaise en France. Ils ont notamment pu échanger avec la DGFIP et l'OCDE sur les standards existants en matière de fiscalité de l'économie numérique.



## Composante 2 : SCIENCE DES DONNÉES

### • Développement de prototypes :

- Identification de cas d'usage de la science des données à développer dans les administrations fiscales et douanières : amélioration du ciblage, automatisation de certaines tâches, nettoyage et réorganisation des données pour une meilleure exploitation, etc.
- Création d'un datalab (datalab.datafid.world), outil en ligne sur lequel les bénéficiaires peuvent s'entraîner à la manipulation de données, et suivre des formations en ligne à leur rythme
- Organisation de travaux pratiques pour accompagner la montée en compétence permettant de développer des cas d'usage.

### • Formations à distance :

- Co-construction avec l'IHEDD-FERDI de modules de formation en ligne sur des thématiques variées (Contrats de performance, Prix de transfert, Analyse de données géo spatiales.)
- Co-organisation avec l'Organisation Mondiale des Douanes de missions-terrain en Mauritanie et Côte d'Ivoire afin de renforcer les capacités des administrations.

Par ailleurs, des efforts ont été déployés afin de renforcer les liens avec les partenaires impliqués sur les sujets du projet (OCDE, GIZ) mais aussi potentiellement pourvoyeurs d'expertise (DGFIP, DGDDI, Bercy Hub, INSEE).

Le projet est très favorablement reçu par les administrations bénéficiaires. Le projet DATAFID a vocation à poser les fondations en mobilisant les administrations fiscales sur ces thématiques, mais une approche nationale semble indispensable afin de pérenniser les acquis.



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

Expertise France – 5 M€ - Projet régional (14 pays CEMAC et UEMOA) - 2021/2023

Le projet PARFID a pour objectif de renforcer la formation des agents des administrations des impôts et des douanes des Etats membres de l'UEMOA et de la CEMAC.



Atelier régional de co-conception des modules de formation initiale en fiscalité. Dakar, octobre 2022.

Le projet comprend 4 composantes :

1. Diagnostic des besoins en formation des pays de la zone CEMAC (terminé en 2021)
2. Appui à la modernisation de la formation initiale des agents des impôts
3. Promotion de la régionalisation de la formation continue
4. Accompagnement du pilotage de la formation.

La seconde composante a été réalisée à 50 %. Cinq modules de formation initiale en fiscalité ont été conçus par 70 rédacteurs des Directions générales des impôts de 9 pays. La suite des activités consistera à accompagner les pays dans le déploiement de ces modules.

Les activités suivantes des composantes 3 et 4 sont terminées :

- Formation à l'andragogie (250 formateurs formés dans l'ensemble des pays)
- Recueil des besoins de formation
- Etudes sur la régionalisation de la formation continue et de la plateforme e-learning
- Parcours « *pilotage de la formation* » (37 participants), pour laquelle une évaluation a été réalisée
- Conception de deux modules de formation métiers douanes.

Par ailleurs, d'autres activités commencées en 2022 sont toujours en cours de mise en œuvre :

- Formation à la conception de référentiels RH (15 participants) ;
- Académie des cadres (15 participants)
- Accompagnement des formateurs à la conception de modules de formation transverses douanes - impôts (10 participants)
- Parcours e-learning (15 participants) ; Parcours de formation de formateurs à la maîtrise des risques (10 participants).

Enfin, un séminaire des Directeurs généraux a été organisé en mars 2023 à Abidjan.

## TÉMOIGNAGES

Les témoignages (disponibles sur le site PARFID) recueillis montrent une adéquation entre les activités et les besoins identifiés.

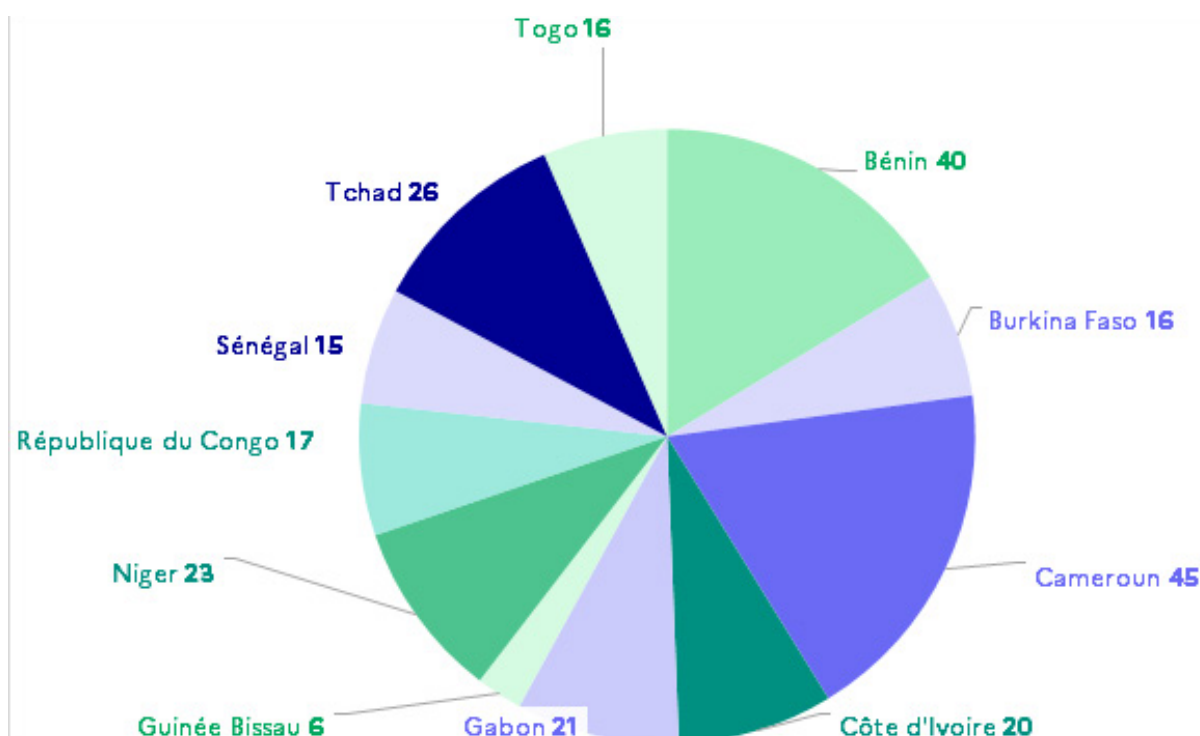
### DGI Niger

« Nous sommes aujourd'hui à Abidjan pour évaluer la mise en œuvre de tous les parcours de formation. Ces derniers ont ainsi connu de très bons résultats dans nos pays respectifs. Les ressources humaines surtout, sont devenues, grâce aux activités que le PARFID finance, plus importantes que par le passé. »

### DGI Sénégal

« Le PARFID nous a permis la mise en place d'un vivier de formateurs, mais également d'aborder d'autres thématiques, comme le management, la gestion des RH, le e-learning, la formation à l'andragogie, les formations métiers référentiels, etc. Tout cela constitue des apports positifs et très féconds du projet PARFID que nous souhaitons pérenniser et renforcer. »

FIGURE 6. Nombre de participants par pays au projet PARFID



En 2023, l'enjeu est de garantir la pérennisation des activités du PARFID au sein des administrations ainsi qu'à l'échelle régionale. Une proposition sera faite pour poursuivre le projet après 2023, avec une composante relative à l'accompagnement individuel des directions générales.

## Projet d'Appui au Système Fiscal Camerounais (PASFIC)

**Expertise France – 2 M€- Cameroun – 2022/ 2025**

Le projet PASFIC vise à accompagner de la Direction Générale des Impôts du Cameroun dans sa transition fiscale. Il se décline selon trois composantes :

- **Composante 1** : Accompagnement du projet de déclaration annuelle pré-remplie des revenus des contribuables non professionnels
- **Composante 2** : Appui à l'organisation et à l'opérationnalisation des Centres de fiscalité locale et des particuliers et d'une Unité spéciale chargée du suivi fiscal des Hautes Personnalités
- **Composante 3** : Formation professionnelle continue.



**Cameroun DGI : mission d'initiation de projet en février 2023.**

Les premières activités concernent principalement la composante 1 du projet. L'expert long-terme est installé depuis février 2023. La réforme de la déclaration pré-remplie est en cours ainsi que la numérisation de celle-ci avec l'appui de la GIZ. Le chantier prioritaire pour 2023 est la fiabilisation du fichier des contribuables particuliers ainsi que l'intégration au sein du système d'information des données issues des tiers-déclarants.

Concernant la seconde composante, les premières activités sont dépendantes du projet de loi de décentralisation qui doit être validé par le Parlement.

La troisième composante vise à appuyer le projet régional PARFID (cf. supra) pour la création d'un Centre de perfectionnement de la DGI. Il a également été convenu de prendre en charge une bourse d'études pour financer la scolarité d'un étudiant camerounais au sein d'un Master en Finances Publiques à partir de la rentrée prochaine.

## Projet d'appui à la modernisation du système informatique de la Direction Générale des Impôts du Bénin (PAMSI Bénin)

**AFD – 4,5 M€ - Bénin – 2022/2025**

Le projet vise à accompagner la poursuite des réformes de l'administration fiscale, les efforts de dématérialisation des procédures, des déclarations et des paiements et l'interconnexion des différents services de la Direction générale des impôts (DGI) et de la Direction générale des douanes (DGD). Le partage de données fiabilisées et l'exploitation d'un entrepôt de données permettra l'amé-

lioration de l'analyse des risques et des contrôles.

Le projet est décomposé en deux volets.

1. Appui à la DGI dans la mise en œuvre du Plan d'orientation de l'administration fiscale (POSAF 1) et l'élaboration du POSAF 2 (2022-2026) :

- Des études ont été menées afin d'actualiser le schéma directeur des systèmes informatiques et d'identifier les potentiels fiscaux de plusieurs secteurs (informel, foncier, e-commerce, transactions financières)
- Une nouvelle stratégie de communication et de promotion du civisme fiscal sera mise en œuvre en 2023
- Deux études de formalisation des activités de l'économie informelle et l'évaluation du potentiel fiscal du commerce ont été finalisées

En termes d'indicateurs de résultats du PISD, ce premier volet contribue à la progression du renforcement des capacités des inspecteurs-vérificateurs de la DGI (30 formés dont 10 femmes et 20 hommes), et à la promotion du civisme fiscal en améliorant le service aux usagers.

2. Les actions du second volet ont démarré en avril 2023. Il comporte trois dimensions :

- Architecture logicielle et fiabilité des données
- Dématérialisation et conformité aux réformes métier pour une amélioration du cadre réglementaire de partage des données et une meilleure efficacité de l'administration fiscale
- Infrastructure et Data center.

EF, qui met en œuvre le projet, et la GIZ travaillent en synergie sur le potentiel fiscal et le renforcement des capacités des agents de la DGI. A la suite de deux appuis techniques effectués sur le potentiel fiscal du foncier et le e-commerce, le FMI et la GIZ ont demandé à être mis en relation avec les experts pour travailler en parfaite coordination sur ces deux thématiques.

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

### **AFD – 1,5 M€ - Niger - 2022/2024**

L'objectif du projet est de contribuer au renforcement des capacités de la Direction Générale des Impôts (DGI), de la Direction Générale des Douanes (DGD) et de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP), afin que celles-ci disposent des moyens de fonctionner, communiquer et de rendre compte aux contribuables.

En 2022, deux experts techniques internationaux ont pris leurs fonctions auprès des directeurs de la DGI et de la DGTCP. Ces experts résidents, en poste pour deux années, conseillent les directeurs dans la mise en œuvre des réformes prévues dans le plan stratégique de chaque régie et visant à améliorer la mobilisation des ressources intérieures. Les experts interviennent en complémentarité du projet PAMRI, financé par l'AFD, en cours depuis 2019.

A leur prise de poste, les experts ont établi un diagnostic du fonctionnement de leurs directions générales respectives afin d'identifier les forces, les enjeux et les points à renforcer.

Des premières activités de renforcement des capacités ont été menées sur le dernier trimestre 2022 :

- **DGI** : soutien méthodologique en matière d'enquête et de programmation du contrôle fiscal; révision de la procédure de « perquisition fiscale » inscrite au Code Général des Impôts ;
- **DGTCP** : appui à l'élaboration d'un projet de plan stratégique propre à la DGTCP ; appui à l'élaboration de nouvelles normes comptables de l'Etat ; formulation de nouvelles propositions pour améliorer l'efficacité de la DGTCP.

Par ailleurs, l'expert résident à la DGI soutient celle-ci dans l'installation de solutions de paiement des impôts par téléphone mobile, financée par le PAMRI. Dans le but de renforcer les capacités des structures d'audit et de contrôle interne, l'expert résident à la DGTCP a animé deux séances de formation en janvier 2023 qui ont respectivement réuni 9 et 19 participants.

Les régies ont indiqué leur satisfaction de bénéficier de l'appui des deux experts techniques de la DGFIP déployés par EF et qui travaillent à temps plein sur l'accompagnement des réformes.

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



**AFD – 3,65M€ (dont 1M€ PISD) – UEMOA, Guinée Conakry et Mauritanie – Janvier 2022/Juillet 2024**

Le projet FORCE est une plateforme d'assistance technique en finance publique. Pour ce faire, 6 experts techniques seniors sont basés à Abidjan, et sont mobilisables sur demande des pays et en fonction de leurs besoins afin de proposer un appui adapté et sur mesure. Depuis 2022, le dispositif intervient sur les pays de la zone UEMOA, la Guinée Conakry et la Mauritanie. En 2023, la zone d'intervention de FORCE tendrait à s'élargir avec des appuis au Tchad et au Congo Brazzaville.

L'objectif de la plateforme est d'apporter un appui aux bénéficiaires pour formuler les plans de réformes et de renforcer les capacités des bénéficiaires en termes de gestion et de maîtrise des outils. Les bénéficiaires sont l'ensemble des administrations centrales ou décentralisées, mais l'offre de service est dans un premier temps proposé aux principales Directions du ministère chargé des finances.

Les experts sont capables d'intervenir sur toutes les thématiques des finances publiques en :

1. Gestion budgétaire
2. Gestion fiscale
3. Gestion douanière
4. Gestion comptable
5. Commande publique

Chacun d'entre eux sont capables d'intervenir à toutes les étapes du cycle de mise en place d'une politique publique.

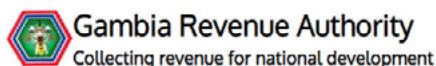
L'AFD finance le projet à hauteur de 3,65M€ (dont 1 M€ est un financement PISD), et le projet est mis en place par Expertise France. Le dispositif FORCE bénéficie d'un financement du PISD pour la mise en place de deux experts issus de l'administration française pour appuyer les réformes fiscales et douanières.

Les appuis apportés en 2022 en matière de MRIP ont porté sur :

1. La réalisation d'une étude relative à la fiscalité et les droits de douane des Industries Culturelles et Créatives (ICC) en Côte d'Ivoire
2. Un appui à la direction Générale des Douanes du Niger
3. L'identification et l'analyse des besoins d'appui en matière de MRI en Guinée Conakry ainsi qu'en Côte d'Ivoire.

En 2023, des activités en matière de MRIP sont déjà prévues ou en cours d'identification au Bénin, au Burkina Faso, au Congo Brazzaville, en Guinée Conakry, en Guinée Bissau, et au Niger.

Le dispositif est très apprécié des administrations en raison d'une offre qui répond rapidement aux besoins exprimés, sous la modalité d'un appui technique « perlé », et de la facilité de saisine et de mobilisation d'une expertise technique de haut niveau. Les appuis apportés concernent les réformes jugées prioritaires par les administrations. Cet aspect contribue à la pérennité des résultats des appuis techniques apportés.



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

**AFD – 2 M€ - Gambie – 2022/février 2024**

Ce projet vise à soutenir les actions du plan de réforme dont s'est doté la Gambia Revenue Authority (GRA) afin de faire passer le taux de ressources internes de 12,8 % en 2020 à 15,7 % du PIB en 2025. Le projet soutient le renforcement de capacités des services douaniers et fiscaux, l'exploitation du potentiel des technologies dans le domaine fiscal et douanier et la promotion du civisme fiscal.

Les activités ont débuté au troisième trimestre 2022. Depuis cette date, 114 agents ont été formés, notamment sur l'audit après-dédouanement, le programme des opérateurs économiques autorisés et les nouvelles mesures fiscales, ainsi que sur la numérisation des données dans le cadre de la mise en œuvre du programme de digitalisation de la GRA.

Les principales activités restant à mener concernent le renforcement de capacités en matière de fiscalité des industries extractives, la résolution des litiges fiscaux et les mécanismes de résolution des différends, la gestion des données pour l'audit fiscal, la gestion globale des risques et la coopération interservices aux frontières. Par ailleurs, la remise en état d'un centre de données est en cours. Des activités de promotion du civisme fiscal sont également à l'agenda.

L'AFD consulte et informe régulièrement les autres bailleurs (et participe aux réunions des partenaires de la GRA organisées par l'AT du FMI). Une participa-



tion des autres partenaires techniques et financiers aux comités de pilotage du projet est recherchée.

## PROJETS EN DÉMARRAGE

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

**Expertise France – 1,5 M€ - Burkina Faso – 2022/2024**

Depuis 2019 et la réalisation d'une seconde évaluation PEFA<sup>14</sup>, la mairie de Ouagadougou s'est engagée dans une réforme de sa stratégie de mobilisation des ressources et de gestion des finances publiques.

Afin d'appuyer la mise en œuvre du plan d'actions PEFA, Expertise France a déployé, dans le cadre du Projet PAGeFiP, une Équipe Résidente (EREF) composée d'une cheffe de projet et d'un expert en finances publiques locales basés au sein des bureaux de la mairie. L'EREF travaille au quotidien avec une Unité de Gestion du Projet (UGP) qui comprend quatre agents de la mairie : la Directrice Générale des Ressources, le Directeur des finances et du budget, le Directeur de l'assiette fiscale communale ainsi que le chef de service de la Mobilisation des recettes.

L'année 2022 a été consacrée à la révision du plan d'action PEFA de la Mairie de Ouagadougou, l'actualisation du cadre logique, des indicateurs et du chronogramme du projet PAGeFiP, ainsi qu'à la budgétisation des activités validées par la mairie. Un manuel des procédures a été co-construit afin de fixer les normes et procédures pour la gestion opérationnelle du projet.

La mise en œuvre du PAGeFiP a accusé du retard en l'absence de signature du protocole d'accord entre la mairie de Ouagadougou et Expertise France. Néanmoins, des activités ont pu être engagées via le dépôt d'une note d'intention de projet en partenariat avec la Métropole de Lyon dans le cadre de la Facilité de Financement des Collectivités territoriales (FICOL) de l'AFD. Une étude de faisabilité a été lancée en vue de la mise en place d'un Registre Foncier Urbain au sein de la mairie.

### Projet d'appui à la formation professionnelle en finances publiques (P2FP)

**Expertise France – 1,5 M€ - Mauritanie – 2023/2025**

Le démarrage du projet d'appui à la formation aux métiers des Finances publiques (P2FP) initialement prévu en juillet 2022 a été reporté en 2023 en raison d'une sollicitation du Ministère des Finances adressée à Expertise France pour la réalisation d'une étude de préfiguration visant la création d'un Institut de formation continue aux métiers des finances publiques (projet d'Académie). Le financement de cette étude a été assuré par la Banque Mondiale. La mise en

---

<sup>14</sup> Evaluation du cadre de gestion des finances publiques



œuvre des activités du P2FP s'appuiera sur les conclusions de cette étude et viendra compléter les actions programmées en faveur des services du Ministère des finances dans le cadre du projet PAGFAM financé par l'Union européenne.

L'équipe technique est composée d'un expert résident sur les sujet de formation (composante 1), et une experte qui interviendra en perleée sur la composante 2 sur les questions de GRH et de GPEC. Les activités vont démarrer en juin 2023 avec des cours de français pour les agents en préparation au concours d'entrée à l'ENFIP, la construction des modules de formation pour la composante 1 et une première mission de l'experte GRH pour la composante 2. Par ailleurs, le projet proposera des échanges d'expérience avec les Instituts des Finances du Maroc et de Palestine et capitalisera sur les réalisations du projet régional d'appui à la formation des agents des impôts et de douanes des Etats membres de la CEMAC et de l'UEMOA (PARFID) financé par le PISD.

Une plateforme financée par Expertise France dans le cadre du Projet de Gouvernance du Secteur Public (PGSP) est en cours de mise en place et va héberger les MOOCs et cours financés par le P2FP. Cette plateforme aura un accès dédié pour chaque agent qui pourra se former dans un premier temps en ligne et dans un second temps sur place lorsque la construction du bâtiment sera achevée.

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

**AFD – 5 M€ - Guinée – avril 2023/mars 2027**

Ce projet d'appui à la mobilisation des recettes intérieures en Guinée a été octroyé en novembre 2022 pour un montant de 5 M€. L'instruction et l'octroi ont été retardés en raison du coup d'Etat survenu en septembre 2021, qui a laissé place à une période d'instabilité et d'incertitude, alors que ce projet répondait à une forte demande de la Présidence de la République de Guinée.

Le projet est structuré autour de trois composantes, à savoir :

- Composante 1 : renforcement des capacités de l'administration à mobiliser des ressources fiscales et à définir et piloter des politiques fiscales ;
- Composante 2 : accroissement de la mobilisation des ressources dans les collectivités pilotes ;
- Composante 3 : renforcement des capacités de ses Organisations de la Société Civile à prendre part à la construction, au suivi et à l'évaluation des budgets de l'Etat et des communes pilotes.

A travers une équipe projet basée en Guinée, Expertise France assurera la mise en œuvre et le suivi de l'ensemble du projet. En parallèle, des activités complémentaires non-couvertes par ce projet (notamment sur la composante 1) seront mises en œuvre par Expertise France, sur financement de l'Union Européenne.

Ce projet a pour objectif « l'Amélioration du cadre juridique et technique du Renseignement et la mise en place d'une cellule de Datamining au Sénégal » et s'articule autour de 4 composantes :

1. L'appui à la définition d'une politique de renseignement
2. L'appui à la mise en place de méthode et d'outils de collecte et de traitement des données
3. L'appui à la mise en place d'une démarche d'accompagnement du changement
4. L'appui à la définition et à l'acquisition d'une solution de Datamining pour la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID).

Le projet a débuté en 2022 avec le déploiement de l'expert long terme sur financement de l'Union européenne, avec un budget initial de 1 M€. Le projet a été alimenté par une extension de 400 000€, qui permettra de financer deux nouvelles composantes :

5. Permettre la contribution à l'impôt du secteur du commerce numérique
6. Exploiter le potentiel des données cadastrales pour améliorer la mobilisation des ressources intérieures.

Les activités des deux composantes financées par la DGT n'ont pas encore été déployées. Elles devraient débiter à partir du second semestre 2023.

## Engagements multilatéraux

Pour rappel, le PISD prévoit une dotation de 30,6 M€ pour le financement d'initiatives multilatérales. À la fin 2022, 29,05 M€, soit 95 % des fonds, ont été décaissés, afin d'appuyer huit initiatives multilatérales sur la fiscalité et la dette jusqu'en 2022.

Ces contributions pluriannuelles permettent à la France de participer aux instances de gouvernance des fonds fiduciaires. La France renforce ainsi sa légitimité et son influence sur les orientations stratégiques (thématiques et géographiques) prises par les acteurs multilatéraux. Par ailleurs, le siège permanent aux différents comités de pilotage permet à la France de disposer d'un meilleur accès aux informations sur les activités de ces organisations, facilitant ainsi le positionnement de nos opérateurs et les synergies avec les projets bilatéraux.

# LES ENGAGEMENTS DE LA DG TRÉSOR

## Centres d'assistance techniques régionaux du FMI (AFRITAC Ouest et Centre) Contribution de 12 M€<sup>15</sup>

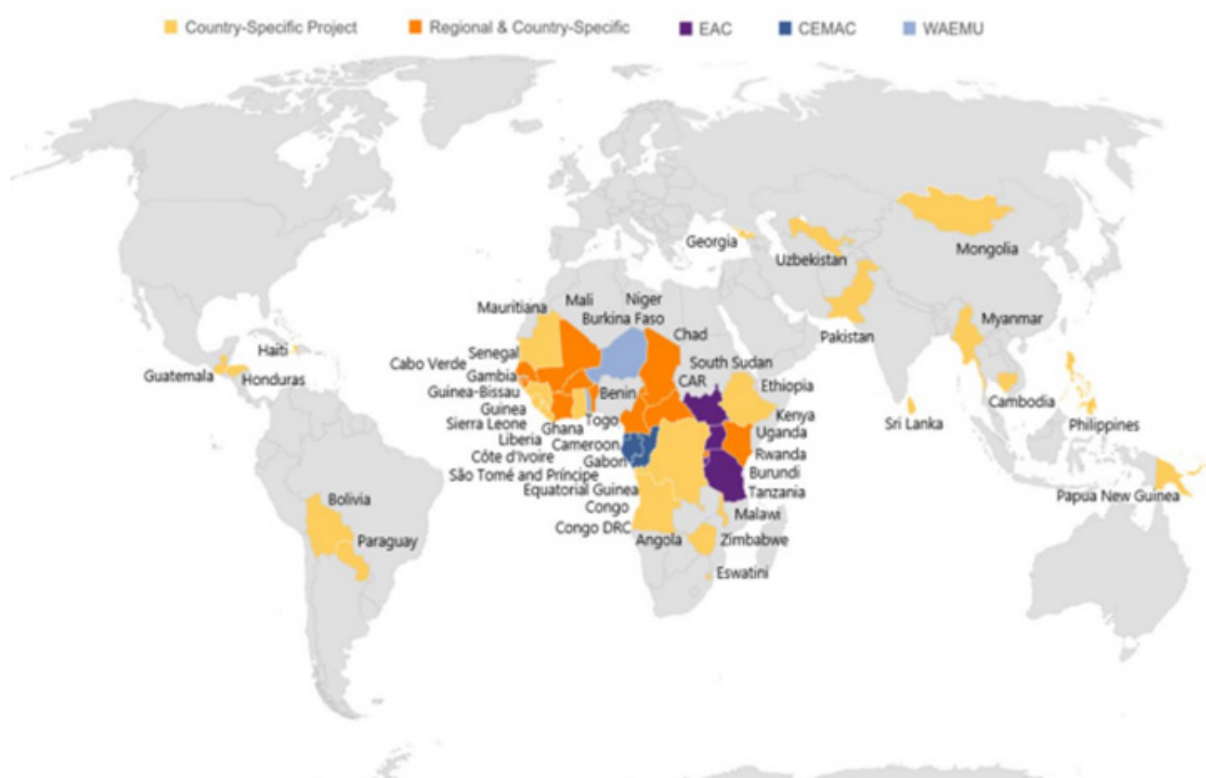
Ces centres couvrent 12 des 19 pays prioritaires, dont les 5 pays du G5 Sahel, sur des thématiques prioritaires comme la MRIP et le renforcement des capacités institutionnelles. Par exemple, AFRITAC Centre a contribué au renforcement de l'harmonisation de la gestion des finances publiques dans les Etats-membres de la zone CEMAC en 2021. AFRITAC Ouest a aidé à l'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme au Burkina Faso en 2021.

## Revenue Mobilization Trust Fund (RMTF)

**FMI – Contribution de 5,5 M€**

Créé par le FMI en 2016, le Revenue Mobilization Thematic Fund (RMTF), est un fonds thématique multi-donateurs dont l'objectif est d'accroître la MRIP des pays en développement. La France se place en sixième position parmi les quatorze bailleurs<sup>16</sup>.

FIGURE 7. Répartition géographique des projets RMTF



Le fonds a déployé 38 projets de 2017 à 2022. La plupart des projets RMTF sont réalisés en Afrique (48 %) et en Asie (28 %). Les trois projets de renforcement des

15 Les engagements et décaissements incluent 12 M€ destinés à financer les activités de formation des centres AFRITAC Ouest et Centre rattachés au FMI, activités financées sur une ligne budgétaire (autre que le PISD) du programme 110 géré par la direction générale du Trésor.

16. Allemagne, Australie, Belgique, Danemark, France, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, République de Corée, Suède, Suisse et Royaume-Uni, Union européenne, ainsi que l'accord de partenariat ACP-CE.

capacités régionaux sont en Afrique francophone dans les pays de la CEMAC et de la CAE<sup>17</sup>. Les pays à faible revenu et revenu intermédiaire reçoivent la majorité des dépenses des projets RMTF (62 %). Le RMTF cible les pays de l'Afrique subsaharienne car la demande d'assistance technique est plus élevée dans cette région du fait de déficits de revenus plus importants. Par ailleurs, le RMTF alloue environ un tiers de ses fonds à des pays fragiles. Ses priorités MRI sont donc alignées avec les priorités géographiques de la France en matière de coopération internationale.

## Global Tax Program (GTP)

### Banque mondiale – Contribution de 5,5 M€

Le Global Tax Program (GTP) est le principal fonds fiduciaire de la Banque mondiale en matière de coopération fiscale et de gestion des recettes. Le GTP dispose

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### La démarche innovante du Niger concernant les pratiques douanières

Depuis 2019, le GTP travaille avec le gouvernement nigérien pour améliorer les pratiques douanières et ainsi aider le pays à mobiliser ses ressources équitablement et efficacement. Il s'agit d'aider la DGI et la DGD à collecter et exploiter les données afin d'améliorer leur prise de décision au profit d'une meilleure MRIP.

Ces données systématiquement analysées améliorent la conformité des contrôles, l'intégrité des échanges et les performances du personnel douanier. Le projet a renforcé le dialogue entre les douanes et le secteur privé en améliorant le partage et l'adéquation des données entre les différentes parties prenantes. L'analyse miroir a augmenté les recettes des douanes en identifiant les fraudes. La mise en œuvre de contrats de performance avec des auditeurs et des gestionnaires d'unités a généré 1,84 M USD de recettes supplémentaires. L'analyse géospatiale a entraîné le déploiement des unités douanières sur de nouveaux sites. Le renforcement des capacités, de la responsabilité et de la transparence de l'administration douanière a restauré une relation de confiance entre les douanes et les contribuables tout en renforçant la légitimité de la présence de l'État dans les zones fragiles. Ce projet a ouvert la voie à de nouveaux défis, à savoir la dématérialisation progressive des procédures douanières, le dédouanement aux frontières et le renforcement du partenariat avec le secteur privé au profit de la fiscalité volontaire.

---

<sup>17</sup> Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE)

de compétences communes avec le RMTF en matière d'assistance technique sur la MRIP, mais possède une valeur ajoutée en ce qui concerne les enjeux fonciers, la prise en compte de l'informel et les réformes fiscales dans les pays fragiles. Sur le volet MRIP, la France se place en sixième position parmi 9 bailleurs<sup>18</sup> tandis que sur le volet fiscal temporairement mis en œuvre en réponse au Covid-19, la France se positionne en seconde position sur un total de quatre donateurs<sup>19</sup>. En décembre 2022, 95,5 % des ressources étaient déjà allouées à des projets.

En 2022, le portefeuille de projets MRIP comprenait 63 activités. Ces projets sont mis en œuvre auprès de 94 pays dont 50 pays de l'IDA et 20 sont en situation de fragilité. Conformément aux priorités du PISD, des projets sont menés au Niger, en République centrafricaine, au Cameroun, au Bénin, en Guinée-Bissau, au Sénégal et au Tchad. Le second pilier soutient actuellement 40 activités dans 32 pays, en fournissant une assistance technique liée à la fiscalité aux pays touchés par la pandémie du Covid-19. Les activités relevant de ce pilier seront clôturées en juin 2023.

## Debt Management Facility Fund (DMF)

### Banque mondiale et FMI – Contribution de 3 M€

Le Debt Management Facility III (DMF) géré conjointement par le FMI et la Banque mondiale, est un fonds fiduciaire multi-donateurs qui soutient un programme de travail sur la gestion de la dette dans les pays à faible revenu. Ses interventions dans plus de 80 pays en développement portent sur le renforcement des capacités institutionnelles d'évaluation, de suivi, et gestion des risques liés au portefeuille de la dette publique, de planification de stratégie d'endettement à moyen-terme et d'amélioration de la transparence. L'objectif est de garantir l'accès à long-terme des pays ciblés aux marchés de capitaux internationaux. La France est 7ème parmi les 11 bailleurs après l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suisse, la Grande-Bretagne, et l'Union européenne.

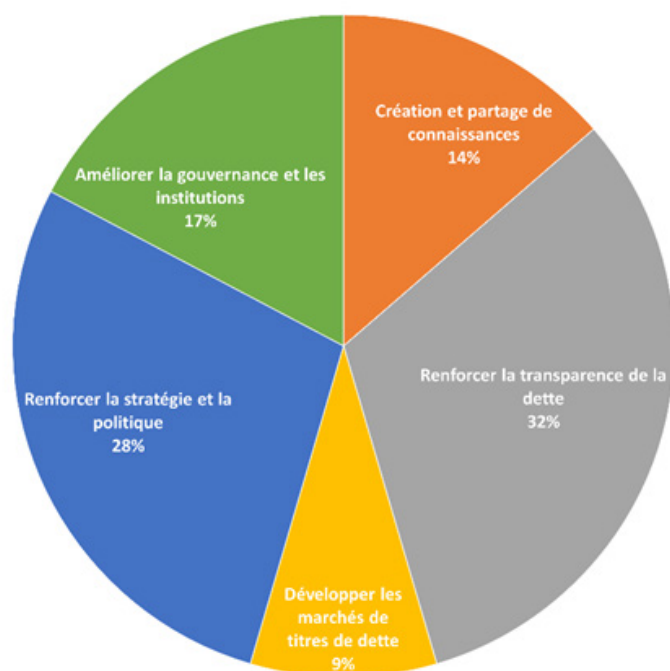
Malgré les défis mondiaux, le fonds a réalisé sa meilleure année en 2022 portée par l'assistance technique et la formation. 123 activités ont été réalisées dont 41% ont été mises en œuvre dans le cadre de DMF III. 49 activités de formation ont été mises en œuvre, notamment des MOOCS sur la transparence de la dette. Trois rapports ont été publiés en 2022 portant sur les obligations indexées sur l'inflation pour les Etats (Banque mondiale), des plans pour assurer la continuité des activités pour la gestion de la trésorerie et de la dette publique (FMI), et l'amélioration de la transparence de la dette par le renforcement des pratiques de divulgation des transactions de la dette publique (Banque mondiale), Monitoring de la gestion de la dette (2013-2021) (Banque mondiale).

---

18 Australie, Danemark, France, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Suisse, Grande-Bretagne.

19 France, Norvège, Suisse, Grande-Bretagne.

FIGURE 8. Année fiscale 2022 : Part des activités par pilier



### Local Government Revenue Initiative (LoGRI)

Centre international pour la Fiscalité et le Développement (ICTD)

Contribution de 2 M€

Le fonds multi-donateurs Local Government Revenue Initiative (LoGRI) est une initiative pilotée par l'International Centre for Tax and Development (ICTD) rattaché à l'Université de Toronto. La France est l'un des premiers bailleurs et le plus important (41 % du budget total), devant la Fondation Gates et l'agence de développement norvégienne Norad. Ce programme inauguré en 2021 se situe à l'intersection de la recherche et des programmes de réforme. Il étend les activités de son prédécesseur, l'Initiative africaine pour la taxe foncière (APTI, 2017), au-delà de l'Afrique, à l'Asie du Sud et, plus largement, à d'autres sources de revenus locaux. Son objectif est de soutenir les réformes des taxes foncières via l'utilisation de nouvelles technologies comme l'imagerie satellitaire.

La première année de LoGRI a été une phase de développement, axée sur la mise en place des fondations, tout en commençant à générer un impact concret. LoGRI a ainsi développé des projets dans 16 pays dont sept dans les quinze pays prioritaires du PISD (Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Sénégal, Togo, RDC). LoGRI cherche à soutenir le contenu de recherches conventionnelles ainsi que des travaux davantage politiques. En 2022, ils ont réussi à mener à bien tous les projets lancés dans le cadre de l'APTI à savoir trois nouveaux documents de travail, deux notes politiques et cinq blogs. Alors qu'ils passent à la phase de mise à l'échelle du programme, ils disposent d'une riche réserve de travaux sur le point d'être achevée en 2023.

## LES ENGAGEMENTS DU MEAE

### Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT)

**FMI – 0,5 M€**

Hébergé par le FMI, le TADAT est un outil international d'évaluation des performances des administrations fiscales, soutenu par de nombreux partenaires (Union européenne, Allemagne, Japon, Pays-Bas, Norvège, Suisse et Royaume-Uni). Avec 0,5 M€ apportés sur un total de contributions s'élevant à 10,6 M USD (sur la période 2020-2024), la France est actuellement le plus petit contributeur avec l'Allemagne. Cette contribution multi annuelle permet toutefois à la France de bénéficier d'un siège permanent au comité de pilotage de l'initiative, alors qu'elle n'était qu'observatrice auparavant.

A ce jour, 147 évaluations TADAT ont été réalisées dans 96 pays, dont 14 en Afrique francophone. Ces évaluations ont permis de mettre en lumière l'existence de nombreux progrès à réaliser, puisque 52 % d'entre elles ont abouti à l'attribution du score D – le plus bas possible – qui indique que les fondamentaux s'agissant des bonnes pratiques en matière d'administration des impôts ne sont pas en place (par comparaison, 16% des évaluations ont attribué la meilleure note « A »).

### TADAT

#### L'outil TADAT et son utilisation par la coopération française

Les observations formulées à l'occasion des évaluations TADAT sont très utiles aux opérateurs pour construire des programmes d'appui répondant aux besoins des administrations fiscales.

Plusieurs projets AFD d'appui aux administrations fiscales pour la mobilisation des ressources intérieures se sont appuyés sur les résultats des diagnostics TADAT pour leur structuration. Au Niger, l'évaluation TADAT de 2017 a servi de diagnostic pour alimenter le contenu du plan stratégique de l'administration fiscale et du projet AFD, PAMRI, octroyé en 2019, pour accompagner les réformes fiscales du Niger. De la même manière, au Bénin, les résultats de la dernière évaluation TADAT ont été utilisés pour nourrir les réflexions sur la structuration du contenu du projet PAMSI, sur financement du PISD, octroyé par l'AFD en 2022 pour accompagner la Direction Générale des Impôts du Bénin. En Mauritanie, le PAGEFIP 2 a cofinancé l'évaluation TADAT qui a permis de disposer d'un diagnostic objectif, utilisé pour définir avec la DGI les prochaines activités d'assistance technique dans le cadre du projet PAGFAM.



## **Initiative Afrique du Forum mondial sur la transparence et l'échange d'informations à des fins fiscales – OCDE – 1,5 M€**

Le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (le Forum mondial) est une plateforme de coopération intergouvernementale qui vise à définir et mettre en œuvre des normes internationales en matière d'échanges de renseignements entre administrations fiscales sur les comptes financiers des non-résidents, afin de mieux lutter contre l'évasion fiscale internationale et, ainsi accroître la mobilisation des ressources intérieures.

Le Forum Mondial a mis en place en 2014 un programme régional d'assistance technique, l'« initiative Afrique », qui vise à :

1. Sensibiliser les gouvernements africains sur les bénéfices de la transparence et de l'échange de renseignements fiscaux comme outil d'augmentation des recettes fiscales
2. Fournir une assistance technique sur-mesure aux juridictions africaines dans la mise en œuvre des standards internationaux édictés par le Forum Mondial.

L'initiative Afrique compte actuellement 34 pays africains et 8 organisations partenaires, et est soutenue par 11 bailleurs, dont la France. En 2022, le montant total des contributions de ces bailleurs s'est élevé à 10,9 M€ (dont 0,3 M€ de la France). Au total, depuis 2009, l'échange de renseignement a permis aux pays africains d'identifier plus de 1,2 milliard d'euros de recettes supplémentaires (impôts, intérêts et pénalités) grâce aux enquêtes fiscales transfrontalières.

## **Plateforme de collaboration sur les questions fiscales (Platform for Collaboration on Tax – PCT) – Banque Mondiale – 0,3 M€**

La PCT est une initiative multi-bailleurs, créée en 2016 conjointement par la Banque Mondiale (qui héberge le secrétariat), le FMI, l'OCDE, et l'ONU, qui vise à améliorer la coordination et les synergies entre acteurs bilatéraux et multilatéraux dans le domaine de la MRIP. Ses activités se concentrent autour de cinq domaines de travail :

1. Fiscalité et objectifs du développement durable
2. Fiscalité internationale
3. Stratégies de mobilisation des recettes à moyen-terme
4. Résilience et préparation aux chocs extérieurs
5. Engagement des partenaires et communication.

A ce titre, les activités du secrétariat PCT consistent en la production de boîte à outils destinées aux administrations fiscales des pays en développement, sur des thématiques d'intérêt pour eux (exemple : documentation des prix de transfert, négociations de conventions fiscales, etc.), l'organisation d'ateliers régionaux pour permettre une meilleure appropriation de ces boîtes à outils par le public concerné, ou encore la publication de papiers de réflexion sur des thématiques relatives à la fiscalité (lien entre fiscalité et égalité de genre par exemple). Le secrétariat a également mis en place une plateforme virtuelle recensant les programmes de renforcement de capacités par pays des quatre organisations



partenaires. Elle est soutenue financièrement par la France (0,3 M€ entre 2020 et 2023 dans le cadre du PISD), le Japon, les Pays-Bas, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni.

## LA COLLABORATION PCT/FERDI

Dans le contexte de la publication en 2021 des lignes directrices des Nations unies sur la taxation de l'aide, la FERDI a réalisé en 2022 une étude de cas à la demande de la PCT. Cette étude de cas élaborée par Emilie Caldeira, Anne-Marie Geourjon et Grégoire Rota-Graziosi, dans la continuité des travaux déjà publiés sur la taxation de l'aide par la FERDI, examine la question de la non fiscalisation de l'aide de gouvernement à gouvernement du point de vue du pays bénéficiaire et compare le traitement fiscal de l'aide projet dans trois pays : le Bénin, le Cameroun et le Kenya.

Le Kenya applique une exonération systématique tandis que le Cameroun et le Bénin ont mis en place des systèmes de prises en charge de la fiscalité de ces projets.

La fiscalisation de l'aide, avec éventuellement un remboursement des taxes, solution recommandée, est encore loin d'être appliquée et ses conséquences sur le nombre de projets financés restent à établir.

## Valorisation du PISD à travers la plateforme MRIP

En 2022, la plateforme MRIP a poursuivi ses efforts afin d'accroître sa visibilité et mieux valoriser l'action de la France auprès de ses partenaires, à travers une série d'évènements.

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 d'enjeux contemporains en lien avec la MRIP. Ils associent des acteurs du monde académique, des acteurs opérationnels, ainsi que des responsables des administrations fiscales des pays partenaires. Depuis 2020, huit webinaires ont été organisés. Les deux derniers portaient sur l'impact socio-économique de la fiscalité indirecte et son utilisation en politique fiscale (21 juin 2022), et le civisme fiscal et le consentement à l'impôt (16 mars 2023). Ils ont été suivis par 164 et 124 personnes respectivement.

La plateforme a par ailleurs lancé un second appel 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. Ces études permettent ensuite de nourrir la réflexion des acteurs institutionnels et opérationnels français, et in fine de contribuer à l'identification de futures opérations. Après le thème de « la fiscalisation des ressources halieutiques » en 2021, c'est celui de la fiscalité environnementale qui a été retenu en 2022. L'étude a été réalisée par Michael Keen et achevée en octobre 2022. Une édition en ouvrage en français et en anglais est en cours.

Enfin, la plateforme a pu présenter ses travaux à l'occasion de grands événements internationaux. En juin 2022, lors de la 35<sup>e</sup> assemblée générale du CREDAF<sup>20</sup> sur le thème de la maîtrise et de la valorisation des données, à laquelle plus de 85 participants ont pris part, le MEAE et la FERDI ont présenté le rapport annuel 2021 de mise en œuvre du PISD.

## Conclusion

**Le PISD a permis de renforcer la MRIP comme priorité de la coopération française, en consacrant plus de 60,6 M€ à des projets ciblés sur cette thématique.**

Depuis son lancement en 2020, la mise en œuvre du PISD suit un rythme satisfaisant. Au 15 mai 2023, 100 % des enveloppes bilatérale et multilatérale ont été engagées et à la fin 2022 respectivement 69 % et 95 % des fonds ont été décaissés.

**Sur le volet bilatéral, l'année 2022 a permis de concrétiser la mise en œuvre des projets.**

Deux projets se sont terminés (PAGEFIP 2 et PACCAF), sept sont en cours de déploiement, dont cinq ont commencé en 2022, et trois vont prochainement démarrer. Le dernier projet en date approuvé par la plateforme MRIP est le cofinancement du projet Datamining au Sénégal (Expertise France). Ces opérations ont permis de mobiliser et valoriser l'expertise française issue de la DGFIP et de la DGDDI notamment, et de générer un fort effet de levier (15 M€ de cofinancements UE/Banque Mondiale obtenus par Expertise France grâce aux 15 M€ engagés à travers le PISD).

**Le PISD a globalement atteint son objectif en termes de ciblage géographique.**

Les ressources limitées de l'enveloppe bilatérale ont restreint le nombre de projets nationaux pouvant être mis en œuvre, mais 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

---

<sup>20</sup> Cercle de réflexion et d'échanges des Dirigeants des Administrations fiscales

la moitié des crédits bilatéraux (14,1 M€), 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 d'appui à la conception et au suivi des politiques fiscales soit souhaitable. L'ensemble des projets approuvés contribue au second objectif de la stratégie, qui vise à accompagner la modernisation des administrations fiscales et assurer le recouvrement effectif des recettes, grâce à des activités de formation et de renforcement des capacités fiscales et douanières dans le portefeuille de projets. Un peu plus de la moitié des projets contribue au deuxième objectif de la stratégie portant sur le soutien à « Accompagner la modernisation des administrations fiscales et assurer le recouvrement effectif des recettes ». 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 plateforme MRIP 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.**

Deux webinaires sur l'impact socio-économique de la fiscalité indirecte et sur le civisme fiscal et le consentement à l'impôt ont permis un retour d'expérience des administrations fiscales partenaires. Ces événements permettent de renforcer les échanges et les synergies entre les différents projets en faveur de la MRIP tout en enrichissant les connaissances de chacun. Un nouvel appel à contributions sur le thème de la fiscalité environnementale a été lancé et a permis la production d'une étude qui sera publiée sous forme d'ouvrage courant 2023.

### **Durant l'année 2022, la France a poursuivi l'intensification de ses engagements multilatéraux sur la MRIP et la dette.**

Par le biais du PISD, elle contribue à huit initiatives multilatérales qui soutiennent des diagnostics et des réformes, et facilitent la coordination des bailleurs. La composante multilatérale du PISD a permis à la France de renforcer sa présence dans le paysage des bailleurs multilatéraux sur la MRIP et la dette. En tant que membre des comités de pilotage des fonds fiduciaires multilatéraux, elle contribue à façonner les discussions internationales sur la MRIP tout en apportant sa contribution au développement d'outils d'analyse internationaux (le TADAT par exemple). Cette présence permet à la France 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.

### **La mise en œuvre du PISD s'achèvera fin 2023.**

Des réflexions sont en cours en vue de prolonger ce plan d'investissement pour un nouveau cycle de quatre ans (2024-2027). Le renouvellement des enveloppes bilatérales et multilatérales pour un second PISD permettrait de financer de

nouveaux projets s'inscrivant dans la continuité de ceux qui se terminent et/ou de renforcer des projets en cours. Ce nouveau plan devrait répondre aux priorités énoncées à l'occasion du Comité Interministériel pour la coopération internationale et du développement (CICID) de juillet 2023.

L'évaluation finale du PISD I devrait être lancée prochainement, et les recommandations qui en seront issues permettront de nourrir la réflexion de la plateforme sur les priorités à suivre dans le cadre du second PISD.

# Annexes

## ANNEXE 1

# Etat des engagements et des décaissements des enveloppes bilatérale et multilatérale

Nature de la contribution		Montant prévu dans le PISD	AE engagées (M€)	CP décaissés (M€)
Interventions bilatérales	Agence française de développement (AFD) - dons	15	15,0	6,7
	Expertise France (EF) - dons	15	15,0	14,0
	<b>Total interventions bilatérales portées par la DG Trésor (P110)</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>21</b>
	<b>TOTAL %</b>		<b>100,0%</b>	<b>69,0%</b>
Interventions multilatérales	<b>DG Trésor (programme 110)</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>27,3</b>
	P110 (%)		100%	97%
	<i>FMI : Regional Technical Assistance Centers (RTACs) – AFRITAC Ouest et AFRITAC Centre</i>	12,0	12,0	12,0
	<i>FMI : Revenue Mobilization Thematic Fund (RMTF)</i>	5,5	5,5	5,5
	<i>Banque mondiale : Global Tax Program (GTP)</i>	5,5	5,5	5,5
	<i>FMI / Banque mondiale : Debt Management Facility (DMF)</i>	3,0	3,0	3,0
	<i>ICTD : Local Government Revenue Initiative (LoGRI)</i>	2,0	2,0	1,3
	<b>MEAE (programme 209)</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>
	P209 (%)		100%	100%
	<i>OCDE / ONU / Banque mondiale / FMI : Platform for collaboration on Tax (PCT)</i>	0,3	0,3	0,3
	<i>FMI : TADAT</i>	0,5	0,5	0,5
	<i>OCDE : fiscalité internationale (Forum mondial)</i>	1,5	1,5	1,5
	<i>Comité de pilotage MRIP : animation de la plateforme interministérielle sur la mobilisation des ressources intérieures (MRIP), appels à contribution académiques.</i>	0,3	0,3	0,3
	<b>Total interventions multilatérales</b>	<b>30,6</b>	<b>30,6</b>	<b>29,9</b>
<b>TOTAL %</b>		<b>100,0%</b>	<b>97,5%</b>	
<b>TOTAL MEAE (programme 209)</b>		<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>
<b>TOTAL DG Trésor (programme 110)</b>		<b>58,0</b>	<b>58,0</b>	<b>48,0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>60,6</b>	<b>60,6</b>	<b>50,55</b>
<b>Exécution %</b>			<b>100,0%</b>	<b>83,4%</b>

## ANNEXE 2

# Indicateurs du PISD et de la stratégie MRIP

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 :

### **OBJECTIF 1 : Définir et soutenir l'élaboration de politiques fiscales efficaces, équitables et économiquement attractives dans les PED, notamment les plus fragiles.**

**Priorité 1 :** Appuyer la rationalisation et le suivi des politiques fiscales des pays partenaires ;

**Priorité 2 :** Accompagner les transitions fiscales vers une fiscalité interne ;

**Priorité 3 :** Soutenir une meilleure fiscalisation des secteurs rentiers et des ressources naturelles ;

**Priorité 4 :** Développer les leviers sous-exploités d'élargissement des recettes fiscales.

### **OBJECTIF 2 : Accompagner la modernisation des administrations fiscales et assurer le recouvrement effectif des recettes.**

**Priorité 5 :** Promouvoir la transparence et lutter contre l'évasion fiscale, les pratiques abusives et les flux financiers illicites d'origine fiscale ;

**Priorité 6 :** Soutenir l'amélioration de la performance et la transparence des administrations fiscales et lutter contre la corruption ;

**Priorité 7 :** Améliorer l'efficacité de notre soutien aux administrations fiscales, notamment via la promotion des nouvelles technologies ;

**Priorité 8 :** Favoriser l'accès à des données fiables, compréhensibles et comparables ;

### **OBJECTIF 3 : Optimiser les instruments de coopération de la France et de ses partenariats.**

**Priorité 9 :** Intégrer les enjeux d'une meilleure mobilisation des recettes intérieures publiques dans l'ensemble de nos politiques d'aide ;

**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 :

**Objectif 1 :** L'appui à la conception et au suivi des politiques fiscales ;

**Objectif 2 :** L'accompagnement des réformes fiscales et douanières et le renforcement de capacités ;

**Objectif 3 :** La fiabilisation des données et l'élargissement des bases fiscales ;

**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 :

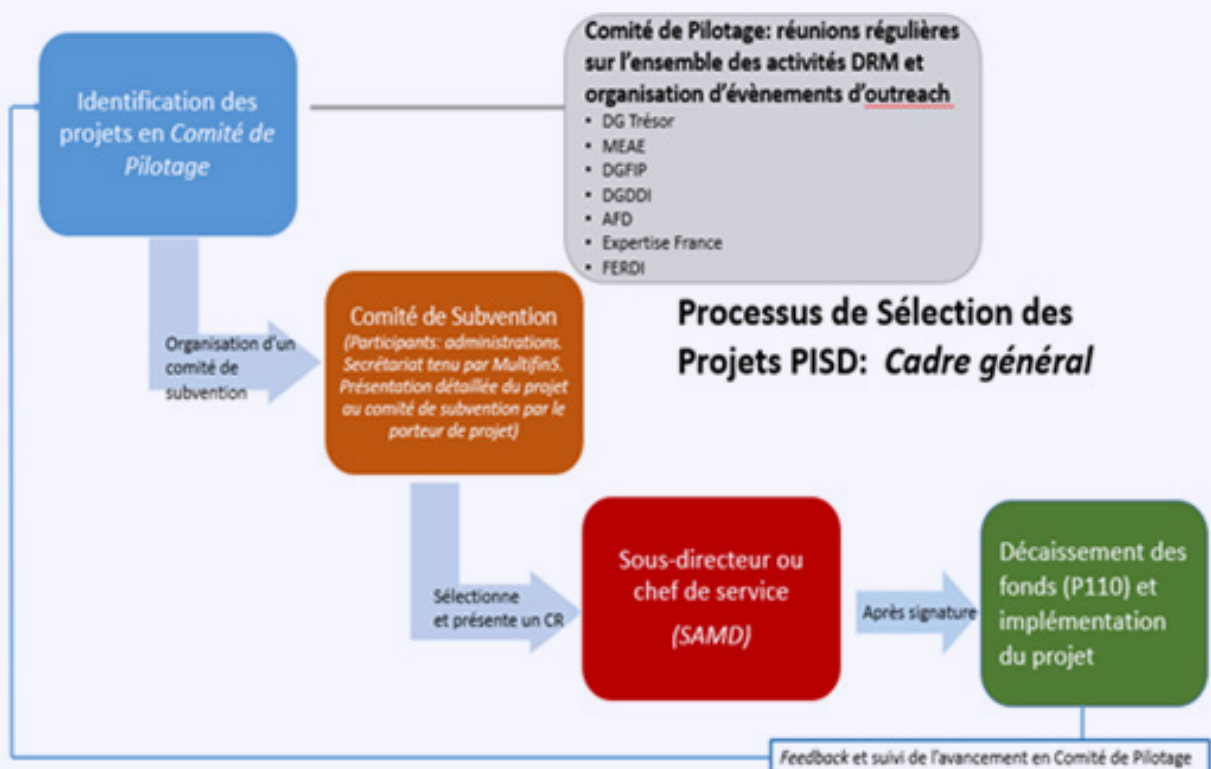
OBJECTIF	PROJETS	INDICATEURS
1. Appui à la conception et au suivi des politiques fiscales	Appui à l'évaluation et publication des dépenses fiscales	Elaboration et publication d'un rapport annuel d'évaluation des dépenses fiscales en accompagnement de la Loi de finances.
	Appui à la création d'UPF et 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 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.
	Mise en œuvre de plans d'actions sur la base de diagnostics de la performance des administrations fiscales.	Adoption et mise en place effective du mécanisme de paiement différé de la TVA (TVA comptable).
	Mise en œuvre de formations continue et initiale dans le pays bénéficiaire, la sous-région et en France.	Evolution du score TADAT suite au diagnostic.
		Nombre de fonctionnaires ayant bénéficié des formations initiale 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 3

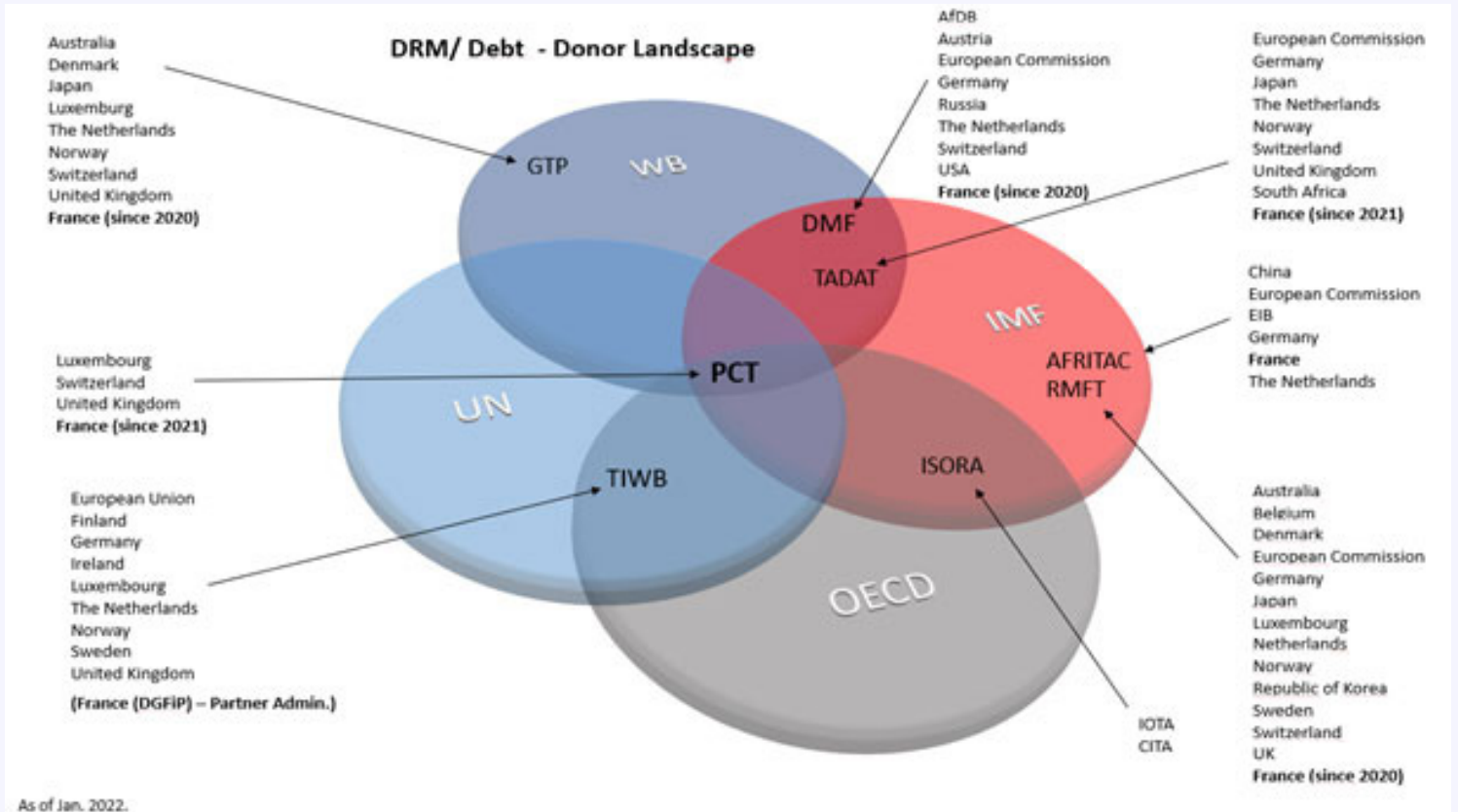
# Le processus de sélection des projets

Les projets du volet bilatéral du PISD, financés sur les crédits du programme 110 de la DG Trésor, sont sélectionnés selon un processus défini dans le manuel opérationnel du MRIP. 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 DG Trésor 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 DG Trésor pour approbation finale. Depuis le lancement du PISD, 21 comités de pilotage et 7 comités de subvention ont été organisés, et 13 projets approuvés.



## ANNEXE 4

# Etat des lieux des bailleurs dans les domaines de la MRI et 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)

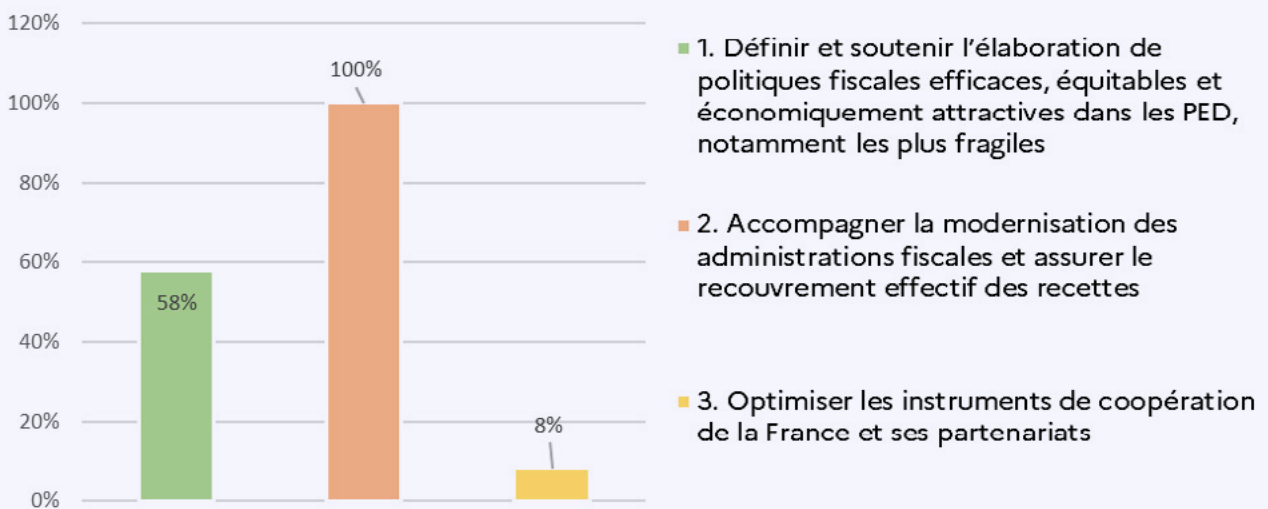
RMFT: Revenue Mobilization Thematic Fund (FMI)  
 TADAT: Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (FMI)  
 AFRITAC: Regional Technical Assistance Centers (FMI)  
 TIWB: Tax Inspectors Without Borders (OCDE/ ONU)

## ANNEXE 5

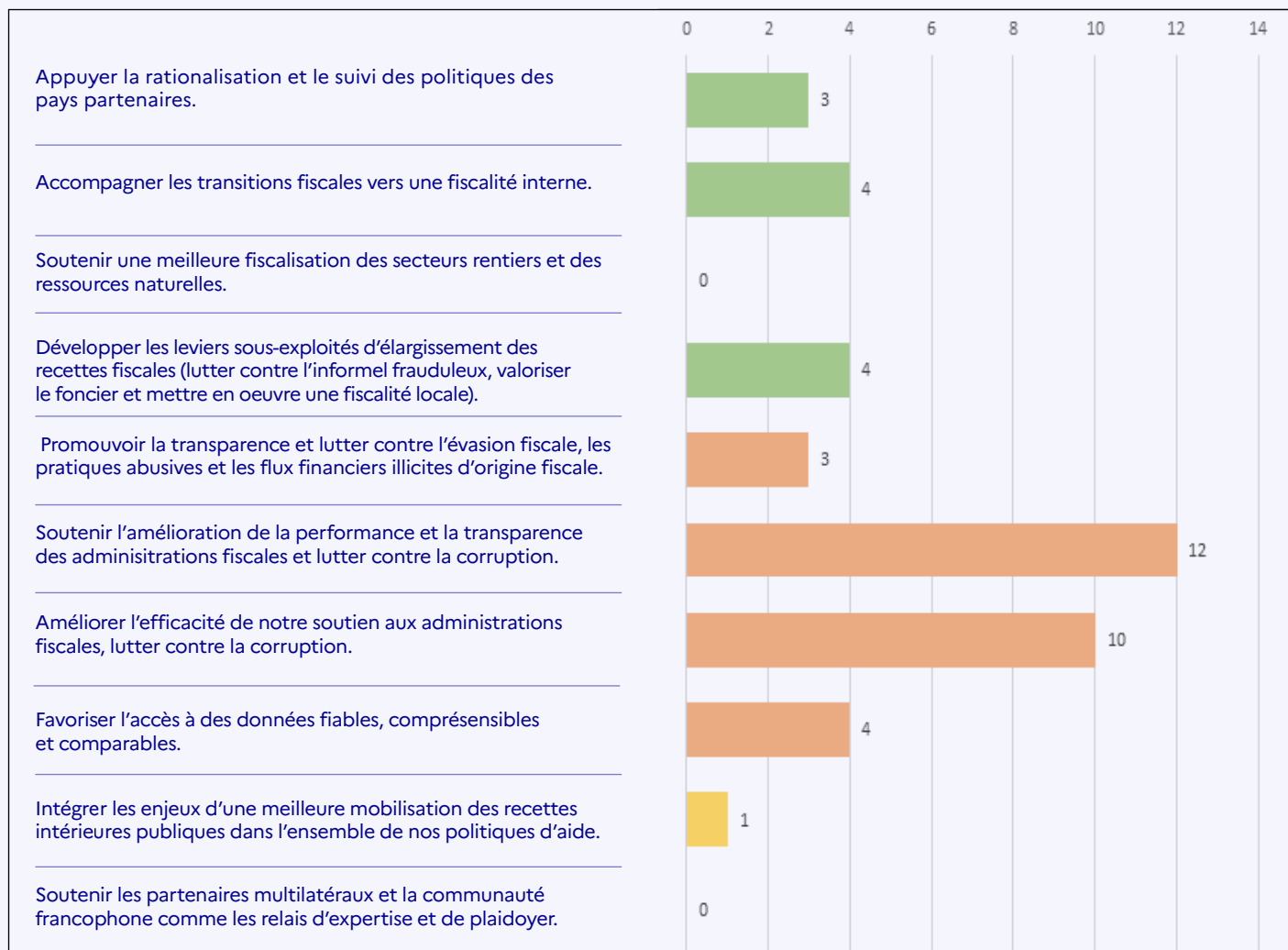
# Indicateurs du PISD & de la stratégie MRIP

Les projets du volet bilatéral du PISD, financés sur les crédits du programme 110 Les projets pays et régionaux financés par le PISD sont suivis à l'aune du cadre de redevabilité présenté en annexe 2. Les 13 projets formalisés répondent ainsi aux objectifs de la stratégie et du plan d'action suivants :

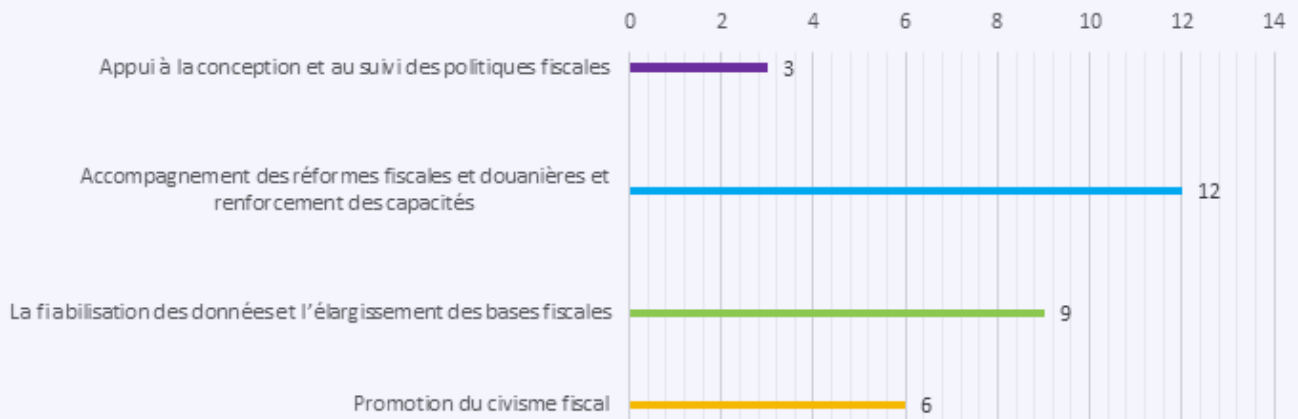
**Proportion de projets participant aux objectifs de la stratégie française MRIP**



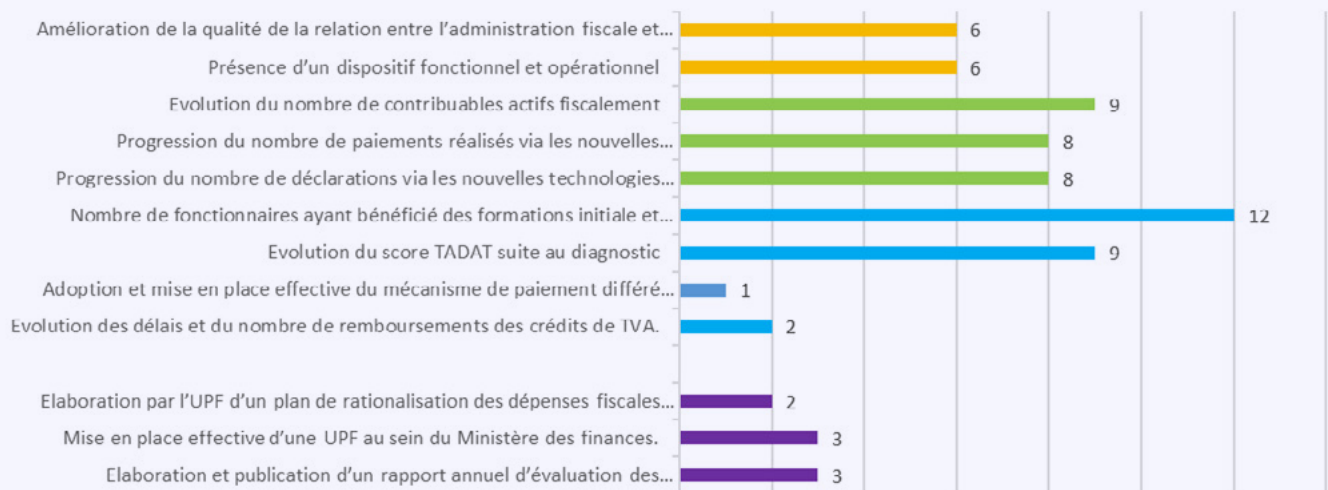
## Nombre de projets contribuant aux priorités de la stratégie MRIP



## Nombre de projets contribuant aux objectifs du PISD



## Nombre de projets contribuant aux indicateurs de résultats du PISD



The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every sale, purchase, and transfer must be properly documented to ensure compliance with tax laws and to provide a clear audit trail. This includes recording the date, amount, and nature of each transaction, as well as the names of the parties involved.

In addition, the document highlights the need for regular reconciliation of accounts. By comparing the company's internal records with bank statements and other external sources, discrepancies can be identified and corrected promptly. This practice helps to prevent errors and ensures that the financial statements are accurate and reliable.

Furthermore, the document stresses the importance of keeping all financial records for a sufficient period of time. This is necessary to allow for the review and audit of the company's financial performance. It also provides guidance on how to organize and store these records, ensuring they are easily accessible and protected from loss or damage.

Finally, the document concludes by reminding the reader that maintaining accurate financial records is not only a legal requirement but also a key to the success of any business. It provides a clear and concise summary of the key points discussed throughout the document, serving as a valuable reference for anyone involved in the financial management of a company.