



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Mobilisation des Ressources Intérieures Publiques

Plan d'investissement stratégique
pour le développement

RAPPORT ANNUEL
DE MISE EN ŒUVRE 2023



ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AT	Assistance Technique
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire des États d’Afrique Centrale
CICID	Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement
COFIL	Comité de Pilotage
CREDAF	Centre de Rencontres et d’Études des Dirigeants des Administrations fiscales
DGD	Direction Générale des Douanes
DGDDI	Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
DGI	Direction Générale des Impôts
DGFIP	Direction Générale des Finances Publiques
DGM	Direction Générale de la Mondialisation
DG Trésor	Direction Générale du Trésor
DGTCP	Direction Générale du Trésor et des Comptes Publics (Niger)
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 (Agence allemande de coopération internationale)
GRA	Gambian Revenue Authority
GTP	Global Tax Program
ICTD	International Center for Tax and Development
IGF	Inspection Générale des 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
ODD	Objectifs de Développement Durable
PAAA	Programme d’Action d’Addis Abeba
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
RETEX	Retour d’expérience
RH	Ressources Humaines
RMTF	Revenue Mobilization Trust Fund
TADAT	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

Sommaire

Introduction	4
Contexte de la MRIP en Afrique subsaharienne et role du plan d'investissement stratégique pour le developement (2020-2023)	7
1. UN CONTEXTE TENDU DE MOBILISATION DES RESSOURCES INTÉRIEURES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE.....	7
2. LE PISD 2020-2023 : OUTIL PRINCIPAL DE LA FRANCE POUR SOUTENIR LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTÉRIEURES PUBLIQUES	9
Activités du PISD et fin du cycle 2020 - 2023	12
3. LE BILAN GÉNÉRAL DES ACTIVITÉS PISD EN 2020 - 2023 EST POSITIF.....	12
Volet bilatéral : bonne performance des activités et de l'absorption des fonds.	12
Volet multilatéral : renforcement de la position de la France grâce au soutien du PISD aux initiatives multilatérales reconnues.	21
Activités de la plateforme MRIP en 2023	29
Conclusions	31
Annexes.....	32
1. ANNEXE 1 : ACTIVITÉS BILATÉRALES	32
2. ANNEXE 2 : ACTIVITÉS MULTILATÉRALES	55
3. ANNEXE 3 : WEBINAIRES ET ÉTUDES.....	75
4. ANNEXE 4 : DÉTAILS BUDGÉTAIRES SUR LE FINANCEMENT DU PISD 2020-2023	78

Introduction

Le Plan d'Investissement Stratégique pour le Développement (PISD) 2020-2023 a été mis en place par la France à la suite des engagements pris lors de la conférence d'Addis Abeba de 2015 sur le financement du développement. Ce plan vise à renforcer la mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) dans les pays en développement. En effet, la MRIP est essentielle pour mettre en place des institutions et États stables, à même de mettre en œuvre des politiques favorables à la croissance durable et inclusive, notamment pour financer des politiques publiques sectorielles en cohérence avec l'Agenda 2030 pour le développement durable.

La MRIP est ainsi non seulement un préalable au développement des États partenaires, mais également une condition indispensable à leur indépendance financière et leur stabilité macroéconomique car elle diminue la dépendance de leurs budgets à l'aide extérieure.

La France a affirmé l'importance de la mobilisation des ressources intérieures pour le financement du développement dès le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de février 2018. Elle a réitéré son engagement à soutenir la MRIP à l'occasion du Conseil Présidentiel du Développement (CPD) de mai 2023 puis du CICID de juillet 2023.

La période 2020-2023 a été marquée par une succession de crises mondiales, notamment la pandémie de COVID-19 et ses conséquences économiques, qui ont durement frappé les finances publiques des pays en développement. Ces chocs ont entraîné une contraction importante de la MRIP dans ces pays, accentuant les écarts entre les ressources disponibles et les besoins croissants d'investissements publics nécessaires à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). En Afrique subsaharienne, en particulier, la croissance économique demeure inégale et inférieure à celle de l'Asie en développement malgré son niveau supérieur au niveau mondial. Son modèle de croissance est pénalisé par des taux d'inflation élevés (17,6% en 2023 et 18,1% attendus en 2024 mais hétérogènes) ainsi que des risques accrus sur l'endettement public. Dans ce contexte, la faiblesse persistante de la MRIP a accentué les vulnérabilités économiques et sociales auxquelles la sous-région est confrontée.

En réponse à ces défis structurels, le PISD 2020-2023, doté d'une enveloppe de 60,6 millions d'euros, a soutenu la MRIP dans 18 pays d'Afrique subsaharienne¹ à travers des projets bilatéraux et multilatéraux. Sur le volet bilatéral, le PISD a financé à hauteur de 30,3 millions d'euros 14 projets, dont 3 régionaux, mis en œuvre par l'Agence Française de Développement (AFD) et Expertise France (EF), avec le soutien de la Direction générale des finances publiques (DGFIP). Sur le volet multilatéral, le PISD a également financé, à hauteur de 30,3 millions

d'euros, 8 initiatives portées en particulier par le FMI, la Banque mondiale et l'OCDE, ce qui a permis de consolider la place de la France dans le soutien international à la MRIP.

En 2023, le PISD a enregistré des avancées concrètes dans la mise en œuvre des projets lancés depuis 2020. Parmi les réalisations notables du PISD en 2023 figurent la révision du code général des impôts en Mauritanie, l'augmentation du nombre d'entreprises déclarées dans les pays partenaires, reflétant un

élargissement de la base fiscale, ou encore le recours accru aux nouvelles technologies pour améliorer le recouvrement fiscal, qui a produit des résultats significatifs au Sénégal, au Bénin et en Gambie.

La première phase du PISD qui courrait sur la période 2020-2023 est désormais clôturée. Toutefois, la pertinence des thématiques soutenues par ce plan d'action et l'acuité des défis affectant l'Afrique sub-saharienne perdurent et tendent à démontrer l'importance de la poursuite de nos actions en faveur de la MRIP. Il est crucial de poursuivre l'appui des pays partenaires dans leurs efforts pour mobiliser davantage de recettes intérieures, améliorer leur gouvernance fiscale et renforcer les capacités de leurs administrations fiscales et douanières. À l'avenir, une attention prioritaire devra être portée à la conception des programmes d'assistance technique avec un cadre de

Notre action en matière de MRIP est un signal fort de la crédibilité de notre engagement pour l'Agenda 2030 et en vue de la quatrième conférence pour le financement du développement de Séville de juin-juillet 2025, dix ans après la conférence pionnière d'Addis-Abeba.

¹ Les 18 pays d'Afrique subsaharienne ayant bénéficiés du PISD sont les suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Guinée, Guinée Bissau, Guinée équatoriale, Mali, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, République démocratique du Congo, Sénégal, Soudan, Tchad, Togo.

redevabilité pertinent et clair permettant un suivi-évaluation de notre action encore plus efficace.

Notre action en matière de MRIP est un signal fort de la crédibilité de notre engagement pour l'Agenda 2030 et en vue de la quatrième conférence pour le financement du développement de Séville de juin-juillet 2025, dix ans après la conférence pionnière d'Addis-Abeba.

Ce rapport présente le bilan de l'année 2023, dernière étape de cette première phase du PISD. Il met en lumière les actions entreprises et les résultats obtenus au niveau des projets bilatéraux et des initiatives multilatérales financées par la France ; et il en tire des conclusions pour la poursuite du PISD en tenant compte des constats et recommandations de l'évaluation du PISD 2020-2023 conduite par l'Inspection Générale des Finances (IGF).

Contexte de la MRIP en Afrique subsaharienne et rôle du plan d'investissement stratégique pour le développement (2020-2023)

UN CONTEXTE TENDU DE MOBILISATION DES RESSOURCES INTÉRIEURES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE²

Une reprise économique inégale et fragile

En Afrique sub-saharienne, la croissance économique demeure fortement inégale malgré son niveau supérieur au niveau mondial. Le continent a été affecté par une série de chocs négatifs, dont la pandémie de Covid-19 et de la guerre de la Russie contre l'Ukraine. D'après les données du Fonds monétaire international³ (FMI), après la récession de 2020 (-1,6%), la région a connu un fort rebond de croissance en 2021 (+4,8%) qui s'est ensuite atténuée (moyenne de +4.1% observée en 2022, +3,6% en 2023 et +3,6% attendue en 2024). Cela représente une performance supérieure à celle enregistrée sur la même période au niveau mondial (3,6%, 3,3% et 3,2% respectivement), mais toujours inférieure à celle de l'Asie en développement (4,4%, 5,7% et 5,3% respectivement). Ces chiffres de 2023 et 2024 restent inférieurs à la moyenne de 3,8% enregistrée entre 2011 et 2019. Au sein des pays des zones de coopérations monétaires Afrique-France, les prévisions de croissance pour 2024 sont plus favorables dans les pays d'Afrique de l'Ouest (6,2% dans l'Union économique et monétaire ouest africaine – UEMOA) que dans ceux d'Afrique centrale (3,7% dans la Communauté économique et monétaire des États d'Afrique Centrale - CEMAC). Les pays producteurs d'hydrocarbures, tels que le Congo, le Gabon et le Tchad, connaissent de moindres performances, à l'instar des pays riches en ressources naturelles⁴.

La croissance sub-saharienne fait face à de nombreux défis. Elle est pénalisée par le ralentissement de la croissance mondiale, dans les pays développés, comme dans les pays émergents, à l'image de la Chine. L'inflation, estimée à 18,1% en 2024 sur le continent africain, est particulièrement élevée dans plusieurs pays anglophones (sur 2024 en moyenne : 635,3% au Zimbabwe, 120,6% au Soudan du Sud, 36,6% en Sierra Leone, et 32,5% au Nigeria). La plupart des pays francophones sont préservés de ces tensions inflationnistes (3,5% seulement dans les zones de coopérations monétaires Afrique-France)⁵. Le resserrement des politiques monétaires a ralenti l'inflation mais pèse sur les conditions de financement. La hausse des

² Sauf indications contraires, toutes les données économiques proviennent du Fonds Monétaire International (FMI).

³ FMI (2024). Perspectives économiques régionales. Afrique subsaharienne. « Entre réformes et grandes espérances ». Octobre 2024.

⁴ De nombreux pays riches en ressources sont touchés par la « malédiction des ressources naturelles » : ils connaissent des taux de croissance économique inférieurs aux pays faiblement dotés en ressources. Sachs, J. D. and Warner, A. (1995). "Natural resource abundance and economic growth", National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper 5398.

⁵ Les pays francophones dont les taux d'inflation sont les plus élevés en 2024 sont la République Démocratique du Congo (17,8%), la Gambie (14,4%) et la Guinée (11,0%).

taux impacte le secteur privé en freinant l'activité et l'investissement. Elle affecte également le secteur public en augmentant le coût de financement des dettes publiques. Un rééquilibrage budgétaire est donc nécessaire. L'inflation, en augmentant le coût de la vie, a également exacerbé les tensions sociales et mis en lumière des problèmes de gouvernance.

Un risque accru sur les dettes, malgré des recettes budgétaires en hausse

Les recettes budgétaires ont retrouvé, voire dépassé, leur niveau d'avant la pandémie de Covid-19. D'après les données du FMI⁶, le ratio recettes budgétaires sur Produit Intérieur Brut (PIB) de la région, qui s'élevait à 17% en 2019, est tombé à 15,6% en 2020, avant de revenir à 17% en 2021. Les prévisions pour 2024 indiquent une hausse à 18,5%. Cette amélioration reflète les efforts faits pour mobiliser davantage de recettes visant à élargir l'assiette fiscale, réduire les exonérations, renforcer l'administration fiscale et promouvoir la numérisation. Cependant, ce chiffre global cache d'importantes disparités. Certains pays, comme la Guinée, le Niger et le Tchad, enregistrent des ratios faibles (13% à 16%) tandis que d'autres, comme le Congo, la Mauritanie et le Sénégal affichent des niveaux plus élevés (22% à 27%).

Malgré cette progression, les déficits budgétaires restent élevés. À la suite de la pandémie, la baisse des recettes fiscales combinée à la hausse des dépenses avait provoqué une forte augmentation des déficits. Sur l'ensemble des pays d'Afrique sub-saharienne, les déficits budgétaires, qui étaient de -3,3% en moyenne entre 2011 et 2019, se sont creusés à -6,4% en 2020. Bien qu'en réduction en 2022 (-4,4%) et 2023 (-4,1%), ils devraient encore atteindre -4% en 2024. Au sein des zones de coopérations monétaires Afrique-France, il existe une grande différence entre les pays d'Afrique de l'Ouest et ceux d'Afrique centrale. Les soldes budgétaires des pays de la CEMAC (-0,3% du PIB en 2024) sont quasiment revenus à l'équilibre, voire sont excédentaires du fait des recettes pétrolières, tandis que ceux des pays de l'UEMOA (-4,7%) sont tous largement déficitaires.

Du fait de leurs déficits, de nombreux pays sont confrontés à des risques croissants sur leur dette publique. En Afrique sub-saharienne, le ratio dette sur PIB est attendu à 59,7% en 2024 en moyenne, contre 50,1% en 2019, 56,4% en 2022 et 59,8% en 2023. Si le rééquilibrage budgétaire a permis de stabiliser ce ratio par rapport à 2023, les taux d'intérêt élevés restent une menace importante pour le refinancement des dettes publiques, en particulier celles libellées en devises étrangères. Certains pays présentent pour 2024 en moyenne un endettement public particulièrement élevé, tels que le Congo (93,3%, prévision 2024), le Sénégal (84,3%, prévision 2024), la Guinée-Bissau (77%, prévision 2024) ou le Gabon (73,3%,

⁶ FMI (2024). World Economic Outlook Databases. Avril 2024.

prévision 2024). En moyenne, les pays de l'UEMOA (62,1%, prévision 2024) sont plus endettés que ceux de la CEMAC (50,9%, prévision 2024)⁷.

Une nécessaire mobilisation des ressources pour un développement durable

La quatrième Conférence internationale sur le financement du développement, prévue en 2025 à Séville en Espagne, interviendra six ans avant l'échéance de l'Agenda 2030. Elle fait suite à la Conférence d'Addis Abeba de 2015, qui avait souligné l'importance d'une mobilisation accrue des ressources intérieures pour financer le développement durable. Le Programme d'Action d'Addis Abeba (PAAA)⁸ prônait une amélioration du fonctionnement des administrations fiscales à travers la mise en place de « systèmes fiscaux modernisés et progressifs, de politiques fiscales mieux conçues et une collecte plus efficace des impôts ». Dix ans plus tard, les grands piliers de ce programme, dont la mobilisation des ressources intérieures et le financement durable, seront de nouveau au centre des discussions à Séville, reflétant le besoin de poursuivre les efforts pour mobiliser davantage de recettes intérieures et l'urgence de réformer l'architecture financière internationale.

LE PISD 2020-2023 : OUTIL PRINCIPAL DE LA FRANCE POUR SOUTENIR LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTÉRIEURES PUBLIQUES

Les pays en développement (PED) sont confrontés à des défis majeurs. Pour financer l'atteinte des ODD, les économies de marché émergentes et les pays à faible revenu et en développement ont besoin d'une somme annuelle estimée entre 3 000 et 4 000 milliards de dollars⁹, représentant en moyenne environ 6,5 points de PIB.

Seule une combinaison de sources de financement peut répondre à ces besoins. L'aide publique au développement (APD), les investissements directs étrangers (IDE), et les investissements privés nationaux constituent des sources de financement importantes qui restent indispensables. Cependant, ces financements ne peuvent que venir en appui à la MRIP, première source de ressources indispensable des institutions et des États créant les conditions d'une croissance durable et inclusive.

⁷ FMI (2024). Perspectives économiques régionales. Afrique subsaharienne. « Entre réformes et grandes espérances ». Octobre 2024

⁸ Programme d'action d'Addis-Abeba, issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, résolution adoptée par l'Assemblée générale le 27 juillet 2015 : <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/232/23/pdf/n1523223.pdf>

⁹ Voir : [How to Assess Spending Needs of the Sustainable Development Goals: The Third Edition of the IMF SDG Costing Tool](#), [SDG Investment Trends Monitor \(Issue 4\) \(unctad.org\)](#), [IHLEG-Finance-for-Climate-Action-1.pdf \(lse.ac.uk\)](#), et [The Triple Agenda G20-IEG Report Volume1 2023.pdf \(cgdev.org\)](#)

La MRIP est le pilier fondamental du financement des États pour leur permettre de déployer des services publics, des investissements publics au service de la croissance et de leur populations, facteurs clés de réduction de la pauvreté en améliorant les conditions de vie et les filets de sécurité sociale. Le prélèvement suffisant, équitable, efficace, et stable des impôts joue en effet un rôle primordial dans l'établissement d'institutions étatiques solides. La MRIP couvre en outre un champ très large, incluant également la gestion de la dette pour assurer le financement de l'État dans la durée en maîtrisant les risques financiers. Une politique réussie en matière de MRIP repose sur l'amélioration de la gouvernance, le respect des obligations fiscales, et la confiance des citoyens envers les institutions gouvernementales.

Par conséquent, les pays en développement doivent tirer pleinement parti de leur potentiel fiscal, avec le soutien de la communauté internationale. Une part importante de ce potentiel peut être libéré par des réformes de la politique fiscale, financières et budgétaires, et un renforcement des capacités des administrations fiscales et douanières. Cela demande l'élargissement des assiettes fiscales, l'amélioration de la gouvernance au sein des administrations fiscales, ainsi que la bonne gestion publique dans tous ses aspects (allant de l'établissement du budget, de la maîtrise des dépenses extra-budgétaires, à la bonne gestion des entreprises publiques ainsi que la gestion de la dette publique pour en maîtriser au mieux le coût).

Afin de participer à cet effort international d'appui à la MRIP, comme souligné par les Conférences internationales sur le financement du développement des Nations Unies de Monterrey (2002), de Doha (2008) et, plus particulièrement, d'Addis-Abeba (2015), la France s'est dotée en 2020 d'une stratégie interministérielle d'appui à une meilleure mobilisation des ressources intérieures dans les PED. Cette stratégie a été déclinée dans un document opérationnel, le PISD, doté d'une enveloppe de 60,6 M€ sur la période 2020-2023. 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. Ce plan poursuit trois objectifs :

- Définir et moderniser des politiques fiscales efficaces, équitables et économiquement attractives dans les PED, notamment les plus fragiles ;
- Accompagner la modernisation des administrations fiscales et assurer le recouvrement effectif des recettes ;
- Optimiser les instruments de coopération de la France et ses partenariats.

Pour assurer la bonne mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie et du PISD une plateforme française d'échange et de coordination interministérielle sur la MRIP a été créée – la plateforme MRIP. Elle rassemble les principaux acteurs français concernés : la Direction générale du Trésor (DG Trésor), le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (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). Cette plateforme permet de définir les priorités en matière d'appui bilatérale et multilatérale

à la MRIP, de coordonner les divers acteurs impliqués, d'orienter les réflexions et d'organiser des événements (webinaires, papiers de recherches) permettant de valoriser les activités de l'équipe France.

L'enveloppe de 60,6 M€ du PISD est répartie entre un volet bilatéral (30,3M€) et un volet multilatéral (30,3M€), dont le financement est porté principalement par la DG Trésor (58 M€ sur le programme 110), et par le MEAE (2,6 M€ sur le programme 209) sur les quatre années de 2020 à 2023. Quatre axes de suivi ont été définis afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre du PISD :

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.

Ces axes de suivi sont accompagnés de **12 indicateurs de performance** pour l'évaluation des projets bilatéraux :

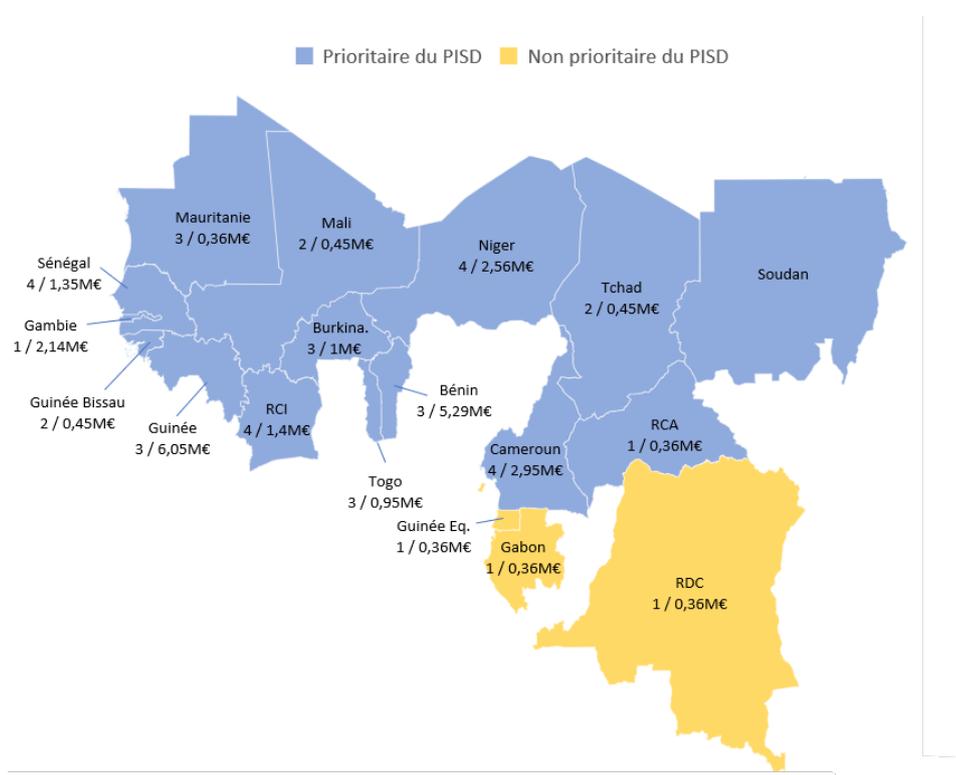
1. Élaboration et publication d'un rapport annuel d'évaluation des dépenses fiscales en accompagnement de la Loi de finances.
2. Mise en place effective d'une Unité de politique fiscale (UPF) au sein du Ministère des finances.
3. Élaboration par l'UPF d'un plan de rationalisation des dépenses fiscales en fonction des résultats d'une l'analyse d'impact.
4. Évolution des délais et du nombre de remboursements des crédits de TVA.
5. Adoption et mise en place effective du mécanisme de paiement différé de la TVA (TVA comptable).
6. Évolution du score TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) du FMI à la suite du diagnostic effectué.
7. Nombre de fonctionnaires ayant bénéficié des formations initiales et continue dans le pays bénéficiaire, la sous-région et en France.
8. Progression du nombre de déclarations via les nouvelles technologies d'information (télédéclaration, par internet, téléphone...).
9. Progression du nombre de paiements réalisés via les nouvelles technologies de l'information (virement, prélèvement, paiement en ligne ou téléphone mobile...).
10. Évolution du nombre de contribuables actifs fiscalement.
11. Présence d'un dispositif fonctionnel et opérationnel.
12. 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.

Activités du PISD et fin du cycle 2020 - 2023

LE BILAN GÉNÉRAL DES ACTIVITÉS PISD EN 2020 - 2023 EST POSITIF

Volet bilatéral : bonne performance des activités et de l'absorption des fonds.

Figure 1 : Nombre de projets bilatéraux et montants par pays, PISD 2020 – 2023



Source : DG Trésor

Depuis 2020, le PISD a soutenu au total 14 projets bilatéraux, dont 3 régionaux, dans 18 pays d'Afrique subsaharienne (les 15 pays prioritaires du PISD¹⁰, ainsi que la Guinée équatoriale, la République du Congo et le Gabon), pour un montant total de 30M€ financé par la DG Trésor sur le programme P110¹¹. Ces projets sont mis en œuvre par l'Agence Française de Développement (AFD) et Expertise France (EF), soutenus par l'expertise mise à disposition par la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP). Ils visent à améliorer les performances en matière de collecte fiscale, à moderniser les systèmes fiscaux et douaniers, et à promouvoir l'égalité de genre dans la fiscalité.

¹⁰ Les pays prioritaires sont les suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Soudan, Tchad, Togo. D'autres pays manifestant une volonté politique de renforcer leur MRIP et un intérêt pour le soutien français dans ce domaine ont aussi été inclus dans la liste des pays bénéficiaires du PISD.

¹¹ Ce montant n'inclut pas la contribution de 300 000 € de la DGM à la FERDI au titre des activités d'animation de la plateforme MRIP et de contributions analytiques et d'organisation de webinaires.

Ces projets ont contribué à réaliser des résultats tangibles pour les pays partenaires : révision du code général des impôts en Mauritanie, augmentation du nombre d'entreprises déclarées dans les pays partenaires, évaluation des dépenses fiscales en Guinée, recours aux nouvelles technologies pour augmenter le recouvrement fiscal au Sénégal, Bénin et en Gambie, révision et renforcement des programmes de formation initiale et continue des administrations fiscales et douanières des zones Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et Communauté Économique et Monétaire des États d'Afrique Centrale (CEMAC). Ils ont également permis de valoriser l'expertise française issue de la DGFIP et de la DGDDI, et de générer un fort effet levier (18 M€ de cofinancements Union européenne (UE)/Banque Mondiale obtenus par Expertise France et l'AFD grâce aux 30 M€ engagés à travers le PISD).

En 2023 plusieurs projets ont atteint des étapes clés : 4 projets sont d'ores et déjà terminés ; 4 projets touchent à leur fin et ont été clôturés en 2024 ; et 6 projets sont en cours de mise en œuvre. Une synthèse de l'état d'avancement des projets est présentée ci-dessous (cf. Annexe 1 pour une présentation détaillée pour chaque projet) :

PROJETS INTERROMPUS EN 2023

ETI Niger – AFD – 1,5m€ – Niger – 2022 / 2023 :

Le projet "Experts Technique Internationaux (ETI) en mobilisation des ressources intérieures" au Niger vise à renforcer les capacités des principales régies financières (Direction Générale des Impôts - DGI, Direction Générale des Douanes - DGD, Direction générale du Trésor et des Comptes Publics - DGTCP) avec l'appui de deux experts techniques internationaux. Malgré l'interruption du projet en septembre 2023 en raison de la situation politique, les activités menées en 2023 ont permis de former des agents, acquérir du matériel et développer des outils pour améliorer la performance de l'administration fiscale. Les Experts Techniques Internationaux (ETI) ont soutenu des réformes clés et la coordination technique. Le projet, mise en œuvre par l'AFD, verra le reliquat de ses fonds non utilisés alloué à deux autres projets de l'AFD portant sur la fiscalité d'ici mi-2025, l'un au Rwanda et l'autre en Ouganda.

PAGeFiP II Ouagadougou – Expertise France - 538k€ – Burkina Faso – 2022 / 2023 :

Le Projet d'Appui à l'Amélioration de la Gestion des Finances Publiques (PAGeFiP) a débuté en décembre 2021 mais a été interrompu en novembre 2023 en raison de l'instabilité politique. En 2023, les activités se sont concentrées sur la mobilisation des ressources et la budgétisation sensible au genre. Parmi les actions menées, on compte une étude de faisabilité pour la mise en œuvre d'un registre foncier urbain à Ouagadougou, ainsi qu'un voyage d'études au Bénin. L'analyse du modèle économique du logiciel SYCOTAX pour la mobilisation des ressources intérieures a également été réalisée. De plus, un projet a été déposé auprès de la Facilité de financement des collectivités territoriales (FICOL) de l'AFD en partenariat avec la Métropole de Lyon. Une formation sur la budgétisation sensible au genre

a été organisée en collaboration avec la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), et des échanges d'expériences ont eu lieu avec la Métropole de Lyon autour de la Programmation Pluriannuelle des Investissements. À la clôture du projet, 538K€ étaient consommés sur un budget de 1,5M€. Le reliquat a été utilisé pour lancer une phase de diagnostic et de formulation d'un projet d'appui à la MRI et à la gestion financière des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire, débutée en décembre 2023 pour une durée de 13 mois.

PROJETS EN PHASE FINALE

Force – AFD – 3,65m€ (dont 1m€ PISD) – UEMOA, Guinée Conakry et Mauritanie – janvier 2022 / juillet 2024 :

La "Facilité pour l'Orientation et la Coordination de l'Expertise (FORCE)" soutient les réformes des systèmes de gestion des finances publiques (GFP) dans 8 pays de l'UEMOA, ainsi qu'en Guinée et en Mauritanie, en mobilisant des experts pour offrir une AT ciblée. En 2023, malgré des contraintes politiques et sécuritaires, le programme a suscité une satisfaction élevée des bénéficiaires (98 %). Les réalisations incluent la formation de vérificateurs, l'élaboration de plans stratégiques et des études de faisabilité (par exemple, le ministère de la Culture et de la Francophonie de la Côte d'Ivoire a bénéficié d'une étude relative à la fiscalité et aux droits de douane applicables au secteur des Industries Culturelles et Créatives). Les actions en 2024 ont pour objectif de finaliser les activités en cours et à préparer une deuxième phase plus ambitieuse, incluant une extension à d'autres régions et une nouvelle composante sur la gestion de la dette publique.

DATAFID - Expertise France – 2,5m€ - Projet régional 6 pays pilotes : Cameroun, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo – 2021/2024 :

Concernant le projet régional d'appui au renforcement des statistiques de l'économie numérique et accompagnement à l'utilisation de la science des données (DATAFID), en termes d'activités, alors que la composante « statistiques de l'économie numérique » (visant à améliorer la connaissance des autorités de l'économie numérique et de son poids dans l'économie nationale) s'est avérée techniquement plus difficile que prévu et ne sera certainement pas finalisée dans les délais ; les études de la composante «fiscalité numérique » (portant sur le renforcement de la transparence et de la performance des administrations fiscales et douanières grâce à leur capacité à utiliser, valoriser et exploiter la science des données) seront réalisées en temps voulu. Ensuite, les cas d'usages (i.e. exploiter les données disponibles pour résoudre un problème métier et améliorer la performance de l'administration) ont basculé vers une approche formation piloté et complété par la FERDI, et des réalisations ont été préparées pour être présentées lors de l'événement de clôture. Le coup d'État au Niger a affecté l'ensemble des composantes, surtout celle sur la science des données. Dans les autres pays, l'hétérogénéité des administrations constitue toujours un problème de taille. Les partenaires ont été très sollicités (IHEDD-FERDI, Afristat, Institut Louis Bachelier, INS Côte d'Ivoire, etc.), et vont continuer de l'être jusqu'à la fin du projet, en raison

de leur rôle important dans celui-ci. L'approche du projet a été appréciée par l'équipe de mise en œuvre pour sa réactivité aux demandes des partenaires et la flexibilité pour les prestataires pour identifier des solutions techniques. Cependant, cette flexibilité a déstabilisé certains bénéficiaires habitués à des schémas plus classiques, impactant le soutien politique. Cette méthode agile a également compliqué le suivi-évaluation classique en raison des changements fréquents d'activités.

L'équipe projet a préparé la clôture du projet pour 2024 et la formulation des pistes de réflexion pour l'instruction d'une nouvelle phase pour le projet DATAFID, en capitalisant sur les acquis de la première phase.

PARFID - Expertise France – 5m€ - Projet régional (14 pays CEMAC et UEMOA) - 2020/2024 :

Le Projet d'Appui Régional aux cadres des Impôts et des Douanes (PARFID) vise à renforcer la formation des agents des administrations fiscales et douanières des États membres de l'UEMOA et de la CEMAC. Financé par une subvention de 5M€ sur trois ans, le projet a été prolongé jusqu'en octobre 2024.

En 2023, des activités clés ont été réalisées : la remise des modules de formation initiale aux cadres des directions générales des impôts, la mise en place d'ateliers d'appropriation des modules de formation, l'organisation des ateliers régionaux portant sur le Référentiel Ressources Humaines (RH) et le pilotage de formation ainsi que sur l'andragogie, et l'organisation d'un atelier de séminaire régional réunissant les Directeurs Généraux des écoles et administrations ainsi qu'un atelier de consolidation et de capitalisation sur la fin des parcours. Les principales difficultés opérationnelles pour le déroulement du projet ont été la suspension de la coopération avec le Niger et le Burkina Faso. Pour assurer la pérennité, il est proposé de renforcer la gouvernance régionale des formations et d'orienter le projet vers un accompagnement bilatéral. L'exécution budgétaire en 2023 a atteint 70 % du budget total, avec une estimation de 99 % d'utilisation des ressources d'ici la fin du projet.

MRI Gambie – AFD – 2m€ - Gambie – 2022 / 2024 :

Le projet "MRI Gambie" ou "GRA Gambie" vise à optimiser la mobilisation des ressources intérieures de la Gambia Revenue Authority (GRA) en promouvant le civisme fiscal et en modernisant les technologies fiscales et douanières. Le projet montre des résultats positifs : en 2023, la GRA a enregistré une croissance de 24% des recettes collectées par rapport à 2022, plus de 350 agents ont été formés, et de cadres réglementaires pour les audits post-dédouanement et les opérateurs économiques agréés ont été élaborés. Le projet a également renforcé les capacités d'audit et amélioré les services aux contribuables grâce à des programmes de sensibilisation. Les synergies avec d'autres bailleurs de fonds ont été cruciales, et une phase 2 est en cours de préparation pour 2024-2025.

PROJETS EN COURS

PAMSI Bénin – afd – 4,5m€ - Bénin – 2022 / 2025 :

Le « Projet d'Appui à la Modernisation du Système d'Information des impôts » du Bénin (PAMSI) vise à augmenter le taux de pression fiscale de 3 à 4 points de pourcentage du PIB en cinq ans pour atteindre le seuil de 20 % fixé par l'UEMOA. Il se concentre sur trois axes : l'exploitation des données fiscales via une solution de Business Intelligence, la dématérialisation des procédures fiscales, et le renforcement de l'infrastructure informatique. En 2023, le projet a achevé sa première phase d'expertise technique et a lancé la seconde phase sous la direction de la DGI béninoise. Les réalisations incluent des études fiscales, la mise en place d'un schéma directeur du système d'information, et d'outils de promotion du civisme fiscal. Les perspectives pour 2024-2025 incluent le déploiement des solutions informatiques et le renforcement des capacités de la DGI.

AMRIC Guinée – AFD– 5m€ - Guinée – 2023 / 2027 :

Le Programme d'appui à la MRI et aux corps de Contrôle en Guinée (AMRIC), financé par la DG Trésor (5M€) et l'UE (3M€), vise à accroître les ressources fiscales et non fiscales de l'État et des collectivités locales pour améliorer les politiques publiques. Mis en œuvre par Expertise France, il comprend quatre composantes : renforcement des capacités fiscales de l'administration, mobilisation des ressources locales, amélioration des douanes et soutien aux corps de contrôle et OSC. En 2023, dans la phase de démarrage, le taux de pression fiscale visé pour l'année (12,8%) dans le cadre du projet a été atteint (12,97% selon le FMI), attestant d'un accroissement de l'effort de mobilisation des ressources fiscales et non fiscales en Guinée. L'ensemble des administrations bénéficiaires (au niveau central et local) ont par ailleurs exprimé leur satisfaction vis-à-vis du programme lors des missions de supervision de l'AFD mais également des COPIL et comités techniques. Les priorités pour 2024/2025 incluent l'expansion des activités de civisme fiscal et le renforcement des centres des impôts locaux.

P2FP – Expertise France – 1,5m€ - Mauritanie – 2023 / 2025 :

Le Projet d'Appui à la Formation en Finances publiques (P2FP), doté d'un budget de 1,5M€ par la DG Trésor, vise à renforcer les compétences en finances publiques des agents de l'État mauritanien, notamment du Ministère des Finances. Initialement prévu de 2022 à 2023, le projet a été prolongé jusqu'en avril 2025. En 2023, le projet a constitué son équipe technique et lancé des modules de formation, formant 40 cadres à l'andragogie et élaborant une centaine de fiches de poste. Malgré des défis politiques et économiques, le projet vise à garantir un financement pérenne pour la formation continue et à élargir les initiatives réussies à l'échelle nationale. Une réallocation des fonds pourrait être envisagée pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

PASFIC – Expertise France – 2m€ – Cameroun – 2022 / 2025 :

Le Projet d'Appui au Système Fiscal Camerounais (PASFIC) vise à accompagner la Direction Générale des Impôts du Cameroun dans sa transition fiscale. Il se décline selon trois

composantes : un accompagnement du projet de déclaration annuelle préremplie des revenus des contribuables non professionnels ; un 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 ; une formation professionnelle continue.

En 2023, les activités se sont concentrées sur la préparation des processus, avec des réalisations concrètes attendues en 2024. La coordination avec d'autres partenaires techniques et financiers (PTFs) est bonne, mais nécessite une vigilance continue. Aucun ajustement majeur n'est prévu, mais une prolongation de six mois est souhaitée pour atteindre les objectifs fixés. Le projet a connu des retards opérationnels et budgétaires en raison de changements de personnel en mars 2023. Malgré un contexte favorable et une volonté de réformes au sein de la DGI, des défis persistent, notamment la lourdeur administrative et le risque de changement des priorités.

PAGEFIP RCI – Reliquat du projet PAgEFiP Ouagadougou – Expertise France – 1,5m€ - Côte d'Ivoire – 2023 / 2024 :

Le Projet d'Appui à l'Amélioration de la Gestion des Finances Publiques (PAgEFiP) a débuté à Ouagadougou, Burkina Faso, en décembre 2021, mais a été interrompu en novembre 2023 en raison de l'instabilité politique. Suite à l'arrêt du projet, une partie des fonds, représentant 64% de l'enveloppe initiale (soit 0,962M€), a été redirigée vers la Côte d'Ivoire pour un diagnostic et la formulation d'un nouveau projet. Les premières rencontres avec les partenaires ont eu lieu en décembre 2023.

De façon générale, le projet est prometteur, car l'assistance technique aux collectivités territoriales semble très appréciée, tant en Côte d'Ivoire qu'au Burkina Faso, avec une participation active des collectivités ivoiriennes et de leur tutelle. En Côte d'Ivoire, les activités d'assistance technique ont entre autres porté sur l'établissement d'un diagnostic participatif sur les enjeux environnementaux de la commune de Tiassalé, d'une formation des acteurs sur la méthodologie PEFA (Public expenditure and financial accountability), d'un diagnostic de la gestion financière et de la co-construction d'un plan d'action PEFA de la commune de Tiassalé, ou encore d'un diagnostic sur les défis et opportunités de la mobilisation des revenus locaux en Côte d'Ivoire. Cette assistance technique au Burkina Faso s'est traduite par exemple par une étude de faisabilité et des modalités de mise en œuvre d'un registre foncier urbain dans la commune de Ouagadougou, l'analyse du modèle économique du logiciel de mobilisation des ressources intérieures de la commune de Ouagadougou, et une formation sur la budgétisation sensible au genre.

DATAMINING – Expertise France – 0,4m€ - Sénégal – 2022 / 2025 :

Le projet Datamining, cofinancé par la DG Trésor et l'Union Européenne et mis en œuvre par Expertise France, soutient la Direction du Renseignement de la Direction Générale des Impôts et des Domaines du Sénégal dans ses efforts d'une utilisation optimale et intensive des données (data) pour accompagner la mise en œuvre de la Stratégie de Recettes à Moyen Terme (SRMT) pour atteindre l'objectif d'une pression fiscale à 20% du PIB en 2025, seuil fixé par l'UEMOA. En 2023, le projet a été marqué par des réalisations limitées en raison de

contraintes politiques, notamment des émeutes et une crise politique. Malgré cela, une mission d'état des lieux a été menée en novembre, mobilisant trois experts pour identifier une zone pilote dans le centre de Dakar, reconnue pour son potentiel en fiscalité foncière. Cette mission a posé les bases d'une expérimentation stratégique visant à améliorer la fiscalité foncière, historiquement faible au Sénégal. Pour 2024, malgré un contexte politique instable en début d'année, le projet de Datamining au Sénégal prévoyait plusieurs activités clés : expérimentation, aide en matériel et en formation sur la partie du projet dédiée au cadastre, et expérimentation de webscraping (i.e. la récupération et l'organisation automatisées de données issues du web) réalisée sur la partie dédiée au commerce électronique.

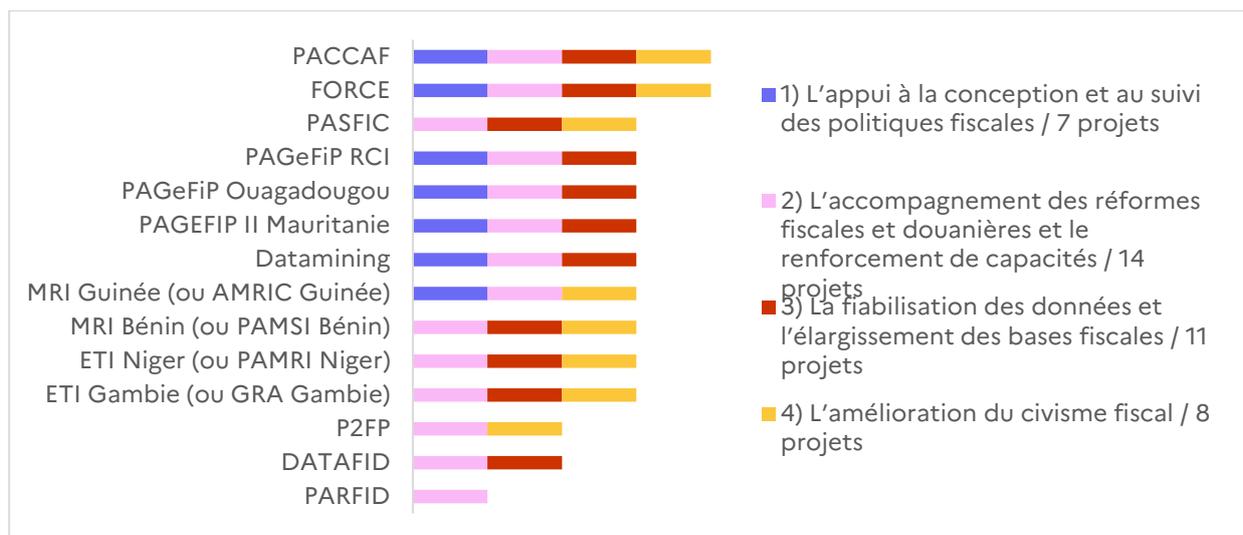
CONCLUSION DU BILAN GÉNÉRAL

Les retours d'expérience issus des bilans à mi-parcours et des évaluations finales des projets bilatéraux ont montré la pertinence croissante du soutien déployé par l'AFD, EF, et la DGFIP dans les pays bénéficiaires. Par exemple, le Projet d'Appui aux Corps de Contrôle et à l'Administration Fiscale (PACCAF) en Guinée ayant pris fin en décembre 2022, a fait l'objet de rapports technique et financier finaux parus courant 2023, ainsi que d'une valorisation de ses résultats lors de l'assemblée annuelle du Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations fiscales (CREDAF) à Conakry. De même, la plateforme a pu constater les résultats du projet PAGEFIP II Mauritanie, également terminé fin 2022, ou encore du projet FORCE qui a fait l'objet d'une évaluation externe en 2023.

En 2023, la plateforme MRIP a aussi entrepris une révision des lignes directrices pour la formulation et suivi du cycle des projets financés par le PISD, afin de faciliter l'analyse d'attribution de fonds pour des activités futures, conjointement avec les agences bilatérales d'exécution.

Projets bilatéraux : axes de suivi et indicateurs du PISD

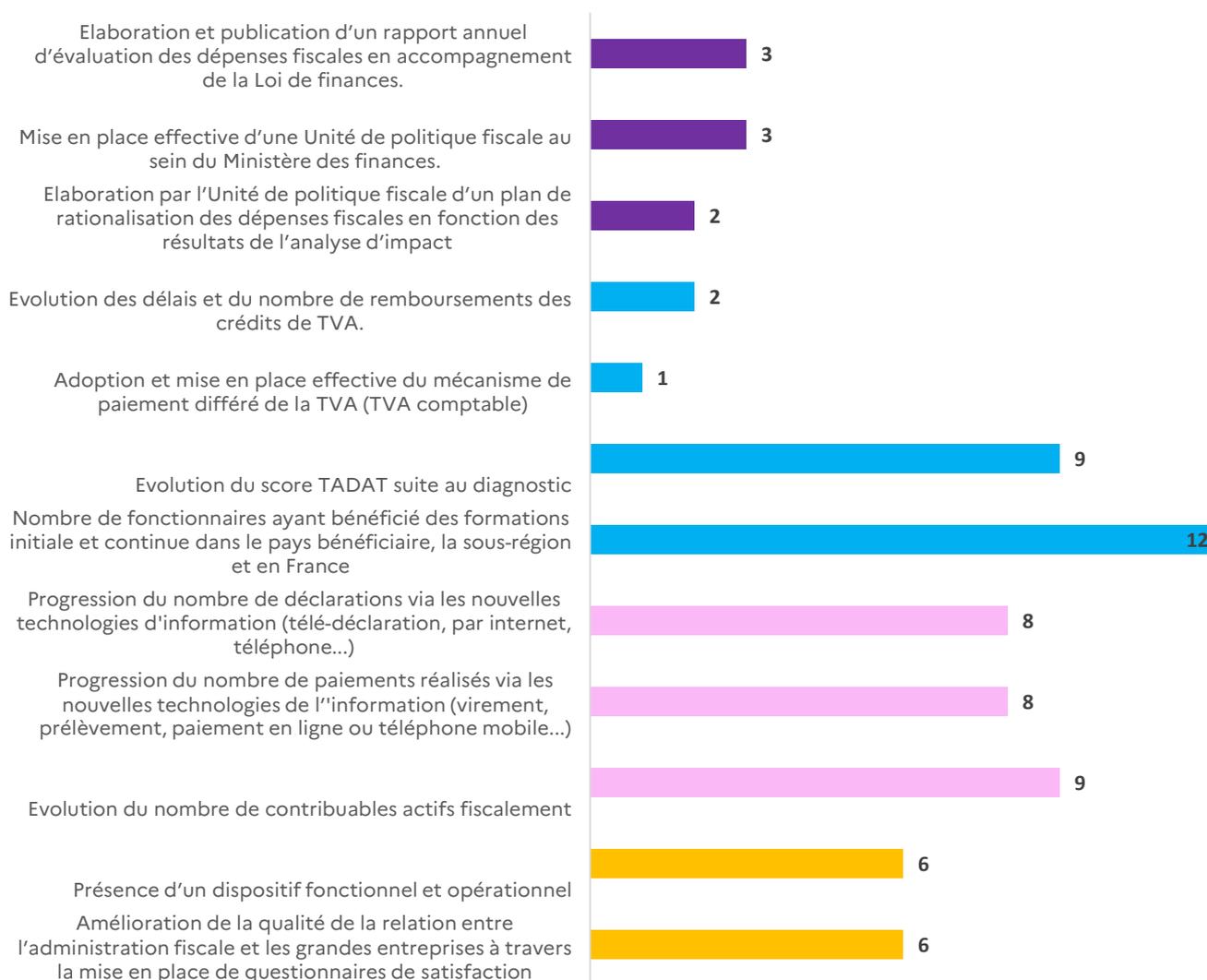
Figure 2 : Projets bilatéraux et les axes de suivi du PISD



Source : DG Trésor

L'ensemble des projets bilatéraux financés par le PISD priorisent l'accompagnement des réformes fiscales et douanières et le renforcement de capacités (axe 2) ainsi qu'en grande majorité la fiabilisation des données et l'élargissement des bases fiscales (axe 3), laquelle est mise en avant par 11 projets. En revanche, seulement 7 projets portent sur la conception ou le suivi des politiques fiscales (axe 1) et 8 sur l'amélioration du civisme fiscal (axe 4). Il convient de noter que les projets sont conçus et mis en œuvre en réponse à la demande des pays partenaires, les axes précités reflètent la demande en expertise technique française quant au renforcement de la MRIP.

Figure 3 : Indicateurs de résultats du PISD et projets bilatéraux

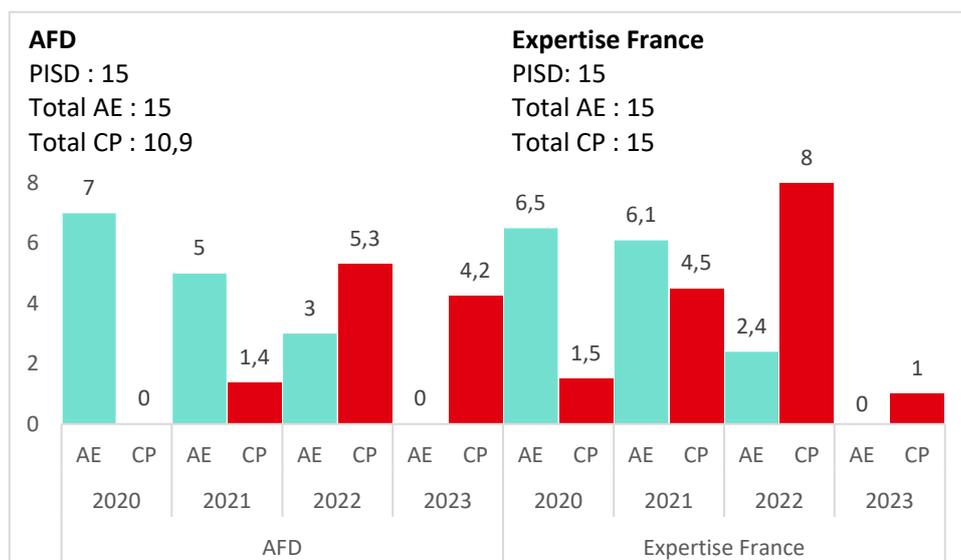


Source : DG Trésor

La formation et le renforcement des capacités (indicateur 7) a été priorisé par 12 des 14 projets bilatéraux, entre 8 et 9 projets ont priorisé l'amélioration durable de l'assiette fiscale (indicateurs 8,9,10) ainsi que les performances de l'administration fiscale (indicateur 6).

Figure 4 : Progression d'absorption des fonds par l'AFD et EF

(en millions d'€)



AE : Autorisations d'engagement, i.e. les fonds engagés par la DG Trésor.
 CP : Crédits de paiement, i.e. les fonds effectivement déboursés par la DG Trésor.

Source : DG Trésor

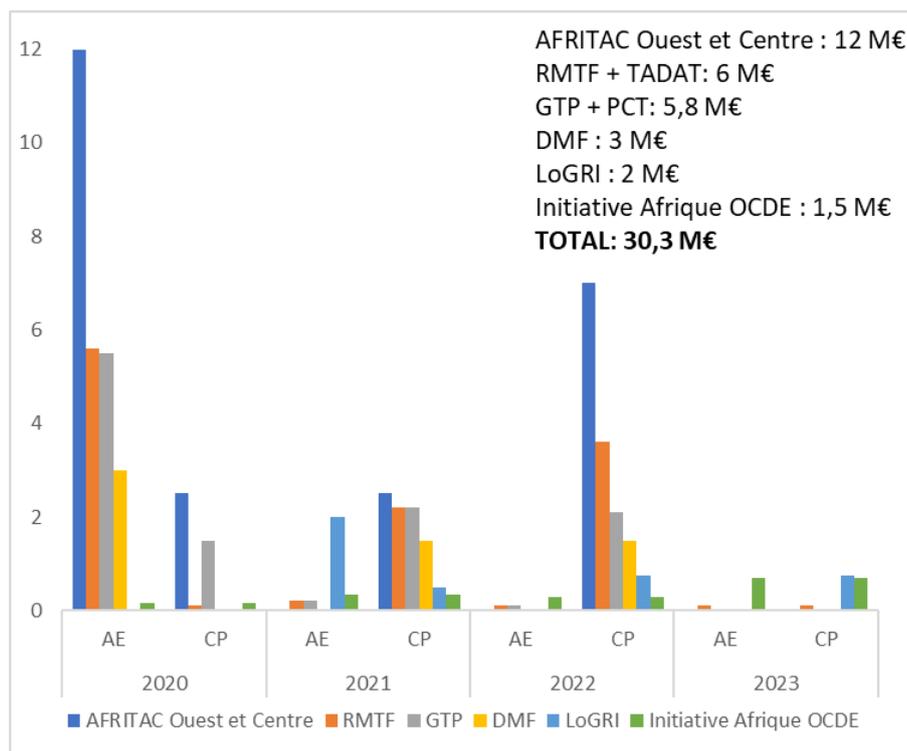
Les fonds PISD sur le volet bilatéral ont été quasi intégralement consommés (cf. Figure 4). La totalité des AE des pour l'AFD et EF avaient déjà été engagées en 2022, correspondant à des montants de 15 M€ pour chacune des agences (voir annexe 4 pour plus de détails sur les questions budgétaires). Alors que l'année 2022 a été marquée aussi par un décaissement accéléré des CP, notamment pour EF, en raison de l'intensité des activités de mise en œuvre des projets, la consommation des CP a été plus modérée en 2023 conformément aux calendriers d'appels de fond prévus. Fin 2023, la consommation des CP atteint 86,3% (soit 25,9M€ sur 30 M€).

Volet multilatéral : renforcement de la position de la France grâce au soutien du PISD aux initiatives multilatérales reconnues.

Depuis 2020, le volet multilatéral du PISD a permis à la France de contribuer à des initiatives multi-bailleurs dans un cadre de coopération internationale pour le financement des activités de renforcement des capacités des administrations fiscales et douanières dans les pays les moins avancés (PMA), notamment en Afrique sub-saharienne. L'enveloppe de 30,3 M€ , financée par la DG Trésor et la DGM, soutient huit initiatives : le Revenue Mobilisation Trust Fund (RMTF), le Africa Technical Assistance Center (AFRITAC) Centre et Ouest, et le Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) du FMI ; le Global Tax Program (GTP) de la Banque mondiale ; la Debt Management Facility (DMF) de la Banque mondiale et le FMI ; la Platform for Cooperation on Taxes (PCT) de la Banque mondiale, FMI, OCDE, et Nations Unies; le Système de gestion et d'analyse de la dette (SYGADE) des Nations Unies, et la Local Government Revenue Initiative (LoGRI) de l'Université de Toronto (voir annexe 2 pour plus de détails).

Figure 5: Financements DG Trésor et DGM aux initiatives multilatérales, PISD 2020 - 2023

(en millions d'€)



N.B. : Les contributions à l'initiative PCT sont incluses dans les contributions à l'initiative GTP car elle y siège. Les contributions à l'initiative TADAT sont incluses dans les contributions à l'initiative RMTF, car il s'agit de deux initiatives du FMI.

Source : DG Trésor & DGM.

Ces initiatives visent à fournir de l'assistance technique dans des domaines variés : diagnostics de performance des administrations fiscales, renforcement des capacités, appuis pour l'échange de renseignements à des fins fiscales qui permet aux pays soutenus de récupérer directement des recettes fiscales, préparation des pays à la mise en œuvre des réformes de la fiscalité internationale concernant les entreprises multinationales¹², coordination des bailleurs, fiscalité foncière locale, lutte contre les flux financiers illicites, gestion de la dette publique et développement des marchés domestiques de capitaux.

En 2023, la DG Trésor a renforcé la présence et la représentation de la France dans les comités de pilotage de toutes les initiatives multilatérales financées ainsi que la coordination interne entre bailleurs de fonds. Pour l'ensemble des initiatives multilatérales soutenues 2023 a été une année de rattrapage d'activités, dans le contexte de la fin de la pandémie COVID-19. Une synthèse des activités conduites par les initiatives et leur financement est présentée ci-dessous (cf. annexe 2).

¹² Ces réformes concernent deux piliers : Pilier 1, visant une réallocation de certains profits des entreprises multinationales vers les États où leurs consommateurs sont situés ; et Pilier 2, visant l'établissement d'un minimum de 15% d'impôt sur les bénéfices des sociétés et entreprises multinationales générant un chiffre d'affaires consolidé mondial de minimum 750 M€ par an.

Revenue Mobilization Thematic Fund (Fonds thématique de mobilisation des recettes) (RMTF) et Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) – FMI

Tableau 1 : Contributions au RMTF et TADAT 2020-2023 (en millions d'USD – \$)

RMTF + TADAT : 100,6 M\$	
1	Commission Européenne (16,2 M\$) (16,1%)
2	Norvège (15 M\$) (14,9%)
3	Japon (12,1 M\$) (12%)
4	Belgique (10,4 M\$) (10,3%)
5	Suisse (8 M\$) (8%)
6	Australie (7,7 M\$) (7,7%)
7	Pays-Bas (7 M\$) (7%)
8	France (6,6 M\$) (6,6%)
9	Danemark (5,3 M\$) (5,3%)
10	Suède (4,4 M\$) (4,4%)
11	Luxembourg (2,8 M\$) (2,8%)
12	Allemagne (2,1 M\$) (2,1%)
13	Royaume-Uni (2 M\$) (2%)
14	Corée (1 M\$) (1%)

*N.B. : Les contributions aux initiatives RMTF et TADAT sont présentées ensemble car les deux sont gérées par le FMI.
Sources : RMTF, TADAT, DG Trésor & DGM*

Le RMTF vise à aborder les faiblesses systémiques des systèmes fiscaux, permettant ainsi aux pays bénéficiaires de renforcer leur soutenabilité fiscale et leurs priorités de développement. Le RMTF a joué un rôle pivot dans le renforcement de la MRIP dans 52 pays. Son portefeuille comprend 44 projets actifs, avec une concentration sur les États fragiles (45% des projets) et l'Afrique (24 projets d'un total de 31 projets nationaux, 2 projets régionaux, et une participation aussi dans deux projets multi-pays). En 2023, en considérant les projets actifs et en préparation, les pays francophones en Afrique, dont le Sénégal, le Mali, et la Côte d'Ivoire, ont bénéficié d'approximativement 20,2 millions de dollars sur un total de 83,3 millions de dollars correspondant au budget total de la RMTF.

Ses réalisations principales incluent l'amélioration des ratios recettes fiscales-PIB, la promotion des Stratégies de recettes à moyen terme (Medium Term Revenue Strategy (MTRS)), des efforts sur la fiscalité numérique, l'amélioration des cadres de conformité, la mise à niveau des systèmes d'administration fiscale, et des programmes de renforcement des capacités ciblés. Assurer la pérennité des réformes sera critique lors de la transition actuelle du RMTF vers le Partenariat global de finances publiques (Global Public Finance Partnership (GPPF)) instauré en 2024¹³.

¹³ Le FMI a lancé en 2024 le Global Public Finance Partnership (GPPF) 2024 - 2028, une nouvelle initiative de développement des capacités dans tous les domaines des finances publiques, réunissant l'expertise sur la mobilisation des ressources intérieures, les dépenses publiques et la gestion des finances publiques. Le GPPF intègre le Revenue Mobilization Thematic Fund (RMTF), le Managing Natural Resource Wealth Thematic Fund (MNRW), le Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT), le renforcement des capacités sur les dépenses publiques, et plusieurs instruments bilatéraux avec différents partenaires de

Le TADAT, hébergé par le FMI, est un outil d'évaluation des performances des administrations fiscales, soutenu par l'Union européenne, la France, l'Allemagne, le Japon, les Pays-Bas, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni¹⁴. La contribution française de 0,5 M€ sur un total de 10,6 M USD pour la période 2020-2024 donne à la France un siège permanent au comité de pilotage de l'initiative. Depuis le lancement de TADAT en 2014, 178 évaluations ont été réalisées dans 105 pays, dont 22 en Afrique francophone.

En 2023, les administrations fiscales du Mali, du Tchad, du Gabon et du Bénin ont bénéficié d'une évaluation TADAT, révélant des lacunes significatives dans leurs pratiques. En Afrique subsaharienne, 52 % des pays ont reçu un score D15, indiquant l'absence de fondamentaux solides en matière de gestion fiscale. Ce constat souligne l'ampleur des défis à relever, mais aussi le potentiel d'amélioration pour ces Etats.

The Global Tax Program (GTP) et Platform for Collaboration on Tax (PCT) – Banque Mondiale

Tableau 2 : Contributions au GTP et PCT 2020-2023 (en millions d'USD – \$)

GTP + PCT : 89,92 M\$	
1	Norvège (22,9 M\$) (25,5%)
2	Suisse (12,9 M\$) (14,4%)
3	Royaume-Uni (11,1 M\$) (12,4%)
4	Pays-Bas (10 M\$) (11,1%)
5	Australie (7,1 M\$) (7,9%)
6	France (6,6 M\$) (7,3%)
7	Japon (6 M\$) (6,7%)
8	Danemark (5,3 M\$) (5,8%)
9	Luxembourg (4 M\$) (4,5%)
10	Bloomberg Philanthropies (4 M\$) (4,4%)

N.B. : Les contributions aux deux initiatives, GTP et PCT, sont présentées ensemble car la PCT siège dans le GTP.

Sources : GTP, PCT, DG Trésor & DGM

Le GTP vise à améliorer la MRIP dans les pays en développement en promouvant des systèmes fiscaux équitables, efficaces et prévisibles tout en renforçant les capacités institutionnelles.

développement. Le GPPF concentre son soutien sur les pays membres les plus pauvres et les plus vulnérables, tout en recherchant un équilibre entre les régions géographiques. Il intègre également 3 priorités thématiques (changement climatique, inégalités hommes-femmes/inclusion, GovTech) et 1 priorité unique pour un groupe de pays (États fragiles et touchés par un conflit) dans tous les domaines du GPPF. Le GPPF vise un budget de 175 à 200 M USD sur cinq ans. La France a été un membre actif du comité de pilotage du RMTF et continuera à l'être pour le GPPF.

¹⁴ Le TADAT évalue 9 domaines de performance à travers 28 indicateurs et 47 dimensions spécifiques. Ces scores permettent de diagnostiquer les forces et faiblesses d'une administration fiscale. Les 9 domaines de performance sont : 1. Intégrité des registres des contribuables ; 2. Gestion efficace des déclarations ; 3. Risque lié à l'impôt retenu à la source ; 4. Gestion efficace des arriérés ; 5. Traitement des demandes des contribuables ; 6. Exactitude et fiabilité des informations fiscales ; 7. Transparence et prévisibilité ; 8. Gestion des litiges fiscaux ; 9. Gestion des risques institutionnels.

¹⁵ Les scores sont attribués pour chaque dimension et indicateur sur une échelle qualitative, qui va de : A : Excellent (les normes internationales les plus élevées sont respectées) ; B : Bon (quelques faiblesses, mais généralement en ligne avec les bonnes pratiques) ; C : Moyen (des lacunes significatives existent) ; D : Insuffisant (des problèmes majeurs qui nécessitent une attention urgente). Ces résultats permettent d'identifier des pistes d'amélioration pour optimiser la gestion des administrations fiscales.

Le programme assure la production et mise à disposition globale d'outils en MRIP (tels que des guides ou toolkits, travaux de recherche, éléments de plaidoyer en taxation internationale, outils d'évaluation d'instruments de taxation verte et exonérations des taxes, taxes environnementales, progressivité, etc.), l'assistance technique pointue au niveau national et la recherche ainsi que le partage des connaissances. Le GTP a soutenu 110 pays depuis son lancement en 2018, en mettant l'accent sur les pays éligibles à l'Association Internationale de Développement (IDA) et les pays en situations de fragilité et de conflit (FCS).

En 2023, le GTP a facilité l'introduction de Stratégies de Recettes à Moyen Terme (MTRS), la modernisation des systèmes fiscaux, la mise en œuvre d'outils innovants comme TADAT, des réformes fiscales liées à la santé et à l'environnement, la fiscalité sensible au genre, et les réformes fiscales internationales, telles que les mécanismes de prix de transfert. Malgré ces succès, le GTP pourrait être appelé à renforcer son action dans les pays en situation de fragilité et de conflit, élargir les domaines thématiques sous-utilisés, et améliorer les systèmes de suivi de l'alignement avec les objectifs spécifiques aux pays.

La PCT, lancée en 2016, est une initiative multi-bailleurs cofondée par la Banque Mondiale, le FMI, l'OCDE et l'ONU. Elle vise à améliorer la coordination et la coopération entre les acteurs bilatéraux et multilatéraux dans le domaine de la MRIP, avec un accent particulier sur les pays en développement. La France a contribué à la PCT à hauteur de 0,3 M€ entre 2020 et 2023, en partenariat avec d'autres bailleurs tels que le Japon, les Pays-Bas, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni. Ces contributions ont permis de produire des outils pratiques et d'organiser des ateliers visant à renforcer les capacités fiscales des administrations des pays en développement.

Les activités de la PCT couvrent cinq domaines stratégiques, dont la fiscalité et les ODD, la fiscalité internationale, et la résilience face aux chocs externes. La PCT a diversifié ses activités en 2023 en créant un groupe de travail dédié à la fiscalité environnementale, qui a produit un rapport sur les mesures de la tarification carbone publié en septembre 2023¹⁶.

¹⁶ <https://www.tax-platform.org/sites/pct/files/publications/PCT-CPM-Report.pdf>

Debt Management Facility (DMF) – Banque mondiale et FMI

Tableau 3 : Contributions à la DMF 2020-2023 (en millions d'USD – \$)

DMF : 52,58 M\$	
1	Allemagne (20,85 M\$) (39,7%)
2	Suisse (5,7 M\$) (10,8%)
3	Pays-Bas (5,4 M\$) (10,3%)
4	Japon (4,5 M\$) (8,6%)
5	France (3,35 M\$) (6,4%)
6	Norvège (2,71 M\$) (5,1%)
7	Autriche (2,39 M\$) (4,5%)
8	Commission Européenne (2,13 M\$) (4%)
9	AfDB (2 M\$) (3,8%)
10	Etats-Unis (2 M\$) (3,8%)
11	Royaume-Uni (1,03 M\$) (2%)
12	Canada (0,52 M\$) (1%)

Sources : DMF, DG Trésor

La DMF soutient les pays à faible et moyen revenu dans le renforcement de leur gestion de la dette publique, en se concentrant sur la réduction des vulnérabilités de la dette, le renforcement des capacités institutionnelles et l'amélioration de la transparence de la dette. Le programme contient cinq piliers : gouvernance et institutions, stratégie et politiques, développement du marché de la dette intérieure, transparence, et diffusion des connaissances. La DMF déploie son soutien par le biais d'une AT sur mesure, des formations, et des partenariats régionaux et internationaux.

À la fin 2023, la DMF avait soutenu 86 pays avec une forte concentration des projets d'AT en Afrique subsaharienne (57%), en particulier pour soutenir dans cette zone le renforcement des capacités, la soutenabilité de la dette et la résolution des vulnérabilités. Les défis restent conséquents avec notamment la nécessité de renforcer les actions pour le développement du marché de la dette, un engagement soutenu sur l'intégration de la gestion de la dette dans les politiques fiscales et macroéconomiques plus larges, et un suivi amélioré de l'impact à long terme.

The Local Government Revenue Initiative (LoGRI) – Centre for Tax and Development (ICTD)

Tableau 4 : Contributions à la LoGRI 2020-2023 (en millions d'USD – \$)

LoGRI : 5,51 M\$	
1	France (2,01 M\$) (36,5%)
2	BMFG (Gates Foundation) (1,77 M\$) (32,1%)
3	Norvège (1,18 M\$) (21,4%)
4	Allemagne (0,36 M\$) (6,5%)
5	Etats-Unis (0,19 M\$) (3,5%)

Sources : LoGRI, DG Trésor.

La LoGRI est une initiative semi-autonome du Centre international pour la fiscalité et le développement (International Centre for Tax and Development, ICTD) basé à la Munk School of Global Affairs & Public Policy de l'Université de Toronto. Elle soutient les gouvernements locaux dans les pays à bas revenus pour améliorer leurs systèmes de revenus, en se concentrant sur des réformes équitables et efficaces de la fiscalité foncière. Depuis 2021, LoGRI a travaillé avec 14 pays, dont 11 en Afrique et cinq pays francophones (Benin, Côte d'Ivoire, République Démocratique du Congo, Sénégal, et Togo), adaptant les réformes à divers contextes. Fin 2023, LoGRI avait mis en œuvre des projets à hauteur de 4,5 millions d'euros, la France contribuant à 40% des fonds. Le renforcement de la durabilité des réformes par le développement des capacités locales et l'intégration de la fiscalité foncière avec des objectifs de gouvernance plus larges seront essentiels.

En 2023, la LoGRI a mis en œuvre avec succès plusieurs projets d'AT et activités, en particulier à Freetown en Sierra Leone, mais aussi avec de nouveaux gouvernements, notamment en République Démocratique du Congo, Togo, et Sénégal, intéressés à travailler sur la fiscalité foncière, une production importante de notes de politique publique et des diagnostics destinés à l'usage des autorités municipales et nationales, et un engagement dans 23 événements internationaux tels que pour la Millenium Challenge Corporation (MCC) & le Malawi Millennium Development Trust (MMD), des Workshops par l'Addis Tax Initiative (ATI), et des évènements organisés par UN-Habitat sur les reformes de la taxe foncière. Pour la suite il conviendra de poursuivre le déploiement de l'action de la LoGRI en continuant à faire face à divers défis tels que le maintien d'un engagement politique soutenu à bon niveau, les délais de mise en œuvre des réformes, l'amélioration des systèmes de suivi et l'exploration de nouvelles sources de revenus comme les taxes professionnelles.

Initiative Afrique du forum mondial sur la transparence et l'échange d'informations à des fins fiscales – OCDE

Le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales est une plateforme intergouvernementale clé dans la lutte contre l'évasion fiscale. Depuis 2014, son programme « Initiative Afrique » vise à renforcer la transparence fiscale et l'échange d'informations, afin de maximiser la mobilisation des ressources intérieures sur le continent africain. À décembre 2023, l'initiative comprend 37 pays africains, dont 20 pays francophones et 8 organisations partenaires, et est soutenue par 11 bailleurs pour un total de 10,9 M€ pour le cycle 2020-2023, dont la contribution de la France à hauteur de 1,5 M€.

Depuis son lancement en 2014, l'initiative Afrique a permis aux pays africains de collecter plus de 3,81 milliards d'euros de recettes supplémentaires grâce à des enquêtes fiscales transfrontalières, dont 2,2 milliards sur la seule année 2023. Ces évolutions positives en matière de transparence fiscale et de collecte des recettes ont été présentées dans le « Rapport d'étape sur la transparence fiscale en Afrique 2024 : Rapport de progrès de l'Initiative Afrique. » et illustrent l'impact de la coopération internationale en matière de transparence fiscale.

Par ailleurs, de manière agrégée, le RMTF, TADAT, GTP, PCT, DMF et LoGRI ont reçu un appui financier d'environ 249 M\$¹⁷ en provenance de 20 bailleurs de fonds nationaux, dont 18,5 M US\$ de la France (le 6ème contributeur au total), et de donateurs privés, pour l'ensemble de leur période d'existence. La contribution de la France lui a permis d'accroître sa présence pour peser plus dans les programmes et initiatives multilatérales sur la MRIP, et de promouvoir ainsi ses priorités géographiques et thématiques, plaçant la MRIP dans un cadre large et intégré de la gestion des finances publiques, la gestion de la dette, les dépenses publiques pour soutenir les programmes nationaux de développement, notamment en Afrique subsaharienne.

Tableau 5: Contributions des bailleurs à RMTF, TADAT, GTP, PCT, DMF et LoGRI.

TOTAL : 248,61 M\$	
1	Norvège (41,8 M\$) (16,8%)
2	Suisse (26,64 M\$) (10,7%)
3	Allemagne (23,31 M\$) (9,4%)
4	Japon (22,6 M\$) (9,1%)
5	Pays-Bas (22,4 M\$) (9%)
6	France (18,53 M\$) (7,5%)
7	Commission Européenne (18,33 M\$) (7,4%)
8	Australie (14,77 M\$) (5,9%)
9	Royaume-Uni (14,17 M\$) (5,7%)
10	Danemark (10,55 M\$) (4,2%)
11	Belgique (10,4 M\$) (4,2%)
12	Luxembourg (6,83 M\$) (2,7%)
13	Suède (4,4 M\$) (1,8%)
14	Bloomberg Philanthropies (4 M\$) (1,6%)
15	Autriche (2,39 M\$) (1%)
16	Etats-Unis (2,19 M\$) (0,9%)
17	Banque Africaine de Développement (2 M\$) (0,8%)
18	BMFG (Gates Foundation) (1,77 M\$) (0,7%)
19	Corée (1 M\$) (0,4%)
20	Canada (0,52 M\$) (0,2%)

La contribution de la France, par le biais de la DGM à hauteur de 1,5 M€, à l'Initiative Afrique du Forum mondial portée par l'OCDE n'est pas incluse en raison du manque d'informations sur les contributions des autres bailleurs.

Sources : DG Trésor & DGM

¹⁷ Ces montants n'incluent pas le soutien à AFRITAC Centre et Ouest, vu que leur mandats et activités ne relèvent pas exclusivement de la MRIP, mais bien de la gestion de politique macroéconomique, secteur financier, comptes extérieurs, et gestion des finances publiques en général. Il serait impossible, par conséquent, de quantifier la part allant à la MRIP. Du même, les contributions de la France, par le biais de la DGM à hauteur de 1,5 M€, à l'Initiative Afrique du Forum mondial portée par l'OCDE n'est pas incluse en raison du manque d'informations sur les contributions des autres bailleurs de fonds.

Activités de la plateforme MRIP en 2023

En 2023, les activités de la plateforme MRIP se sont concentrées sur l'examen des objectifs stratégiques clés et des priorités pour la prochaine phase du PISD pour 2024-2027, sur le renforcement du suivi de la mise en œuvre des projets ainsi que sur des discussions thématiques et académiques concernant la MRIP par le biais des webinaires organisés par la FERDI.

L'examen des objectifs et priorités stratégiques pour la prochaine phase du PISD a porté sur :

- L'identification des priorités et indicateurs spécifiques du PISD sur lesquels les projets bilatéraux se sont concentrés au cours des trois dernières années. Cette démarche a permis de mieux appréhender les choix techniques et opérationnels des agences d'exécution des projets pour s'assurer de la valeur ajoutée du PISD pour les pays partenaires.
- L'intégration des priorités stratégiques de l'APD française mises à jour par le gouvernement dans le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de juillet 2023 dans la mise en œuvre du PISD.
- La prise en compte des tendances analytiques et opérationnelles récentes en matière d'appui à la MRIP dans les PMA, issues des initiatives multilatérales, de l'expérience de mise en œuvre de projets par l'AFD et Expertise France, et des questions clés abordées notamment à travers les webinaires organisés dans le cadre de la plateforme MRIP.

Les principaux résultats de cet examen doivent servir de base à la formulation du PISD II pour 2024-2027 :

- Orienter les objectifs vers la modernisation des administrations fiscales et douanières et le renforcement des politiques fiscales efficaces, équitables et cohérentes ; le renforcement du recouvrement fiscal ; et le renforcement des priorités transversales en MRIP telles que le genre et l'environnement avec un cadre de coordination inter-institutionnelle adéquat. Les priorités opérationnelles clés devraient en découler de manière sélective, en mettant l'accent sur les domaines d'appui délivrant une valeur ajoutée identifiable et sur lesquels l'expertise française pourrait être déployée avec succès (par exemple, adoption de nouvelles technologies, élargissement de la base fiscale, accès à des données fiables, etc.).
- Sélectionner des indicateurs de performance pour le plan, mettant l'accent sur les résultats et impacts attendus de manière plus renforcée. L'objectif est de parvenir à un nombre plus restreint d'indicateurs très ciblés, afin de concentrer le suivi des résultats sur les domaines à forte valeur ajoutée.
- Prendre pleinement en compte les résultats de l'évaluation de la performance de la plateforme MRIP depuis sa création, pour adapter l'organisation et le fonctionnement de la plateforme.

En matière de renforcement des activités analytiques, l'année 2023 a été marquée par la publication de l'étude *La fiscalité et l'environnement : un aperçu des questions clés pour les pays en développement* de Michael Keen (Ushioda Fellow, Tokyo College, Université de Tokyo et Senior fellow, FERDI). Cette étude a identifié les principales questions concernant la fiscalité environnementale dans les pays en développement d'Afrique subsaharienne, telles que la définition d'une taxe sur les énergies fossiles, la mise en place d'outils fiscaux pour la sylviculture, la rationalisation des niches fiscales et des subventions aux énergies fossiles et la nécessité de lutter contre la surpêche à l'aide d'instruments notamment fiscaux.

Le webinaire Lancement de l'ouvrage de Michael Keen sur la fiscalité – Ferdi¹⁸ consacré à cet événement le 27 février 2024 a permis de présenter les résultats et d'engager des débats

¹⁸ [La fiscalité et l'environnement : un aperçu des questions clés – Ferdi](#)

fructueux, introduit par Shanti Bobin, (Sous-directrice des affaires financières multilatérales et du développement à la DG Trésor) et animé par Grégoire Rota-Graziosi (Professeur des universités, CERDI-UCA, Responsable de programme, FERDI). Le webinaire a fait intervenir Michael Keen, Stéphane Hallegatte (Conseiller senior sur le changement climatique, Banque mondiale), ainsi que Laurent Biddiscombe (Adjoint au directeur exécutif Solutions de développement durable à l'Agence française de développement – AFD).

En outre, en 2023, 3 webinaires ont été organisés par la plateforme sur des questions de la fiscalité et le genre (septembre 2023), de la décentralisation et la fiscalité locale (juin 2023), ainsi que sur le civisme fiscal et le consentement à l'impôt.

- Le webinaire « fiscalité et genre »¹⁹ avait pour objectif de mettre en lumière les biais de genre et les inégalités dans le système fiscal. Il a permis d'échanger sur la manière dont l'identification et la prise en compte des biais de genre par les décideurs politiques pourrait contribuer à rendre ces systèmes fiscaux plus équitables, avec un impact positif pour l'économie aussi bien dans les secteurs formels qu'informels.
- Le webinaire « décentralisation »²⁰ a permis de mettre en évidence les progrès nécessaires dans les PMA pour améliorer la collecte des ressources locales propres.
- Enfin, le webinaire « civisme fiscal et consentement à l'impôt »²¹ a été l'occasion d'un partage d'expériences sur des projets destinés à favoriser le civisme fiscal en Afrique francophone et à Haïti.

Ces webinaires ont rassemblé un total de 2158 participants, et les conclusions ont été publiées sur la page de la plateforme MRIP sur le site de la [FERDI](#). Les discussions et thématiques abordées lors de ces événements pourront potentiellement ouvrir la voie à de futures activités innovantes en matière de MRIP, en complément des activités en cours ou en programmation (cf. annexe 3 pour plus d'information).

¹⁹ <https://ferdi.fr/evenements/webinaire-fiscalite-et-genre>

²⁰ <https://ferdi.fr/evenements/decentralisation-et-fiscalite-locale>

²¹ <https://ferdi.fr/evenements/civisme-fiscal-et-consentement-a-l-impot>

Conclusions

Le PISD 2020-2023 arrive à la fin de son cycle avec des résultats positifs pour le soutien des efforts en MRIP par les pays en Afrique subsaharienne. Ce résultat s'inscrit dans un contexte global où la MRIP revêt une importance croissante pour le financement des ODD.

Depuis son lancement en 2020, le PISD a soutenu un total de 14 projets bilatéraux, dont 3 régionaux, dans 18 pays d'Afrique subsaharienne, pour un montant total de 30 millions d'euros. Ces projets, mis en œuvre par AFD et EF, soutenus par la DGFiP, ont contribué à des résultats tangibles permettant d'améliorer les performances de la collecte fiscale, de moderniser les systèmes fiscaux et douaniers, et de renforcer les capacités et le capital humain dans les administrations des impôts et des douanes. Ainsi, les efforts consentis par la France en matière de MRIP relèvent d'un investissement qui contribue à la transformation des administrations des pays partenaires. Le volet multilatéral du PISD, soutenu par la DG Trésor et le MEAE, a également permis de consolider la place de la France dans le soutien international à la MRIP dans plus de 100 pays. En 2023, la France était le 6^e plus grand contributeur à l'aide multilatérale dans le domaine de la MRIP. Cette même année, le PISD a enregistré des progrès significatifs dans les activités des projets bilatéraux, qui se sont accompagnés d'une consommation des fonds dynamique et presque complète.

Cependant, des défis persistent en matière de MRIP et de finances publiques, notamment en Afrique subsaharienne. La croissance économique reste insuffisante et ne permet pas de résorber les inégalités, l'inflation se maintient à des niveaux élevés, et la hausse des taux d'intérêts conjuguée aux difficultés budgétaires renforcent les vulnérabilités en termes de financement et d'endettement pour certains pays. Il est crucial de poursuivre les efforts pour mobiliser davantage de recettes intérieures, améliorer la gouvernance fiscale et renforcer les capacités des administrations fiscales et douanières afin de pallier ces difficultés.

Les résultats positifs obtenus lors du PISD et la demande accrue d'assistance des pays partenaires en matière de MRIP confirment la pertinence d'une seconde phase pour le PISD, visant à approfondir l'AT et à renforcer les résultats visés. Ce deuxième cycle du PISD pour 2024-2027 capitalise sur les acquis du premier cycle et ciblera davantage les thématiques prioritaires à soutenir, notamment en matière d'élargissement de l'assiette et le renforcement de la performance des administrations fiscales et douanières, y compris en facilitant l'usage des nouvelles technologies par le personnel bien formé à des tels effets. En même temps, le nouveau cycle du PISD sera aussi accompagné d'indicateurs de performance sélectifs mettant l'accent sur les résultats, ainsi que d'une comitologie plus fortement liée aux priorités stratégiques que dans le passé. L'évaluation de la performance et le fonctionnement du PISD conduite en 2024 par l'Inspection Générale des Finances (IGF) confirme l'intérêt du PISD, la nécessité de priorisation stratégique et de rationalisation de la gouvernance.

Annexes

ANNEXE 1 : ACTIVITÉS BILATÉRALES

Pays : Niger
Nom du projet : Experts Technique Internationaux (ETI)
en mobilisation des ressources intérieures
Durée : 2022-2024
Opérateur : AFD
Montant total : 1,5M€ dont un reliquat de 891,6K€
Etat : interrompu



1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET

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. Deux experts techniques internationaux (ETI) ont ainsi été mobilisés en appui aux renforcements desdites régies financières.

Les experts interviennent en complémentarité du Projet d'Appui à la Mobilisation des Ressources Intérieures (PAMRI), également financé par l'AFD. Ce dernier, d'un montant total de 5M€, pour partie mis en œuvre par les autorités du Niger et d'autre part par Expertise France, était par ailleurs complété par un financement budgétaire sectoriel (facilité de 30M€ sur 3 ans, de 2019 à 2021). Dans ce contexte, le projet s'est appuyé sur les recommandations du TADAT, les préconisations du programme FMI et celles formulées par les missions d'AFRITAC de l'Ouest.

2. ETAT GLOBAL DE MISE EN ŒUVRE

Mobilisé par l'intermédiaire d'Expertise France, les deux ETI ont été en poste à compter de septembre 2022, et ont dû, du fait de la situation politique, quitter leurs fonctions en septembre 2023. Le projet a été interrompu, le reliquat doit être octroyé sur une autre opération du PISD portée par l'AFD. Fin 2023, 608 355€ sur 1,5M€ étaient décaissés, soit 40,6% du montant total octroyé au projet. Les 891 645€ restants feront l'objet d'une réaffectation d'ici mi 2025.

3. PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2023

Malgré le contexte, les activités mises en œuvre sur 2023 dans le cadre du projet PAMRI, avec l'appui des deux ETI, ont permis de renforcer les capacités des agents des régies financières (formations, acquisition de matériel informatique, état des lieux du cadastre de Niamey, développement d'un modèle de prévision des recettes) afin de créer les conditions pour une meilleure performance de l'administration fiscale.

Les missions des ETI ont permis d'accompagner la mise en œuvre des activités de renforcement de capacités et de réorganisation des services prévues dans le cadre du PAMRI, mais également d'appuyer la mise en place de réformes clés telles que la réforme du Compte Unique du Trésor lancée en 2017 (pour l'expert à la DGTCP) ou la mise en place d'un data center (pour celui placé à la DGI).

En 2023, 45 personnes principalement issues de la DGTCP ont ainsi été formées à l'action publique, portant à 73 le nombre total de personnes formées depuis le début du projet sur une cible de 150 ; 2 institutions ont bénéficié d'une action de renforcement de capacités ; et 1 cadre normatif a été adopté du fait de l'appui technique prodigué sur les 3 ciblés.

4. LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES

Malgré l'interruption de l'ensemble des activités, la complémentarité entre le financement budgétaire, la logique projet et les ETI est à souligner. Les activités de renforcement de capacités se sont inscrites dans la continuité des réformes fiscales appuyées par le financement budgétaire français entre 2019 et 2021. Elles se sont en outre ancrées dans la ligne des recommandations de l'évaluation TADAT. Les ETI ont notamment contribué à la coordination technique entre les bénéficiaires et Expertise France, en charge d'une partie des fonds projets (contribution à l'élaboration des plans d'activité et des TDR, animation de formations, etc.).

Pays : Burkina Faso puis Côte d'Ivoire

Nom du projet : Projet d'appui à l'Amélioration de la Gestion des Finances Publiques (PAGeFiP)

Durée : 2022-2023 puis 2023-2024

Opérateur : EF

Montant total : 538K€ (Ouagadougou) et 962K€ (RCI)

Etat : interrompu (PAGeFiP Ouagadougou), en cours (PAGeFiP RCI)

1. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE, ÉVALUATION DES BÉNÉFICIAIRES ET PERSPECTIVES

Le Projet d'appui à l'Amélioration de la Gestion des Finances Publiques (PAGeFiP) a été initialement déployé au Burkina Faso, dans la commune de Ouagadougou. Dans sa configuration première, il avait pour objectif de proposer une assistance technique à la commune pour la mise en œuvre de son plan d'action PEFA. Lancé en décembre 2021, sa mise en œuvre a été considérablement impactée (retard dans la signature du protocole d'accord, absence de portage politique suite au départ du maire) par la dégradation du contexte politique (coups d'Etat en janvier et septembre 2022) et diplomatique. En novembre 2023, suite à la suspension des activités d'AT de la France au Burkina Faso, le PAGeFiP Ouagadougou a été arrêté. Malgré cela, l'AT aux collectivités territoriales a été fortement appréciée.

2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS D'ACTIVITÉS 2023 À OUAGADOUGOU

En 2023, l'AT a été mobilisée autour des enjeux de MRI sous plusieurs formes : étude de faisabilité et des modalités de mise en œuvre d'un registre foncier urbain dans la commune de Ouagadougou ; voyage d'études au Bénin ; analyse du modèle économique du logiciel de MRI de la commune – SYCOTAX ; dépôt d'un projet au guichet FICOL de l'AFD en partenariat avec la Métropole de Lyon ; formation sur la budgétisation sensible au genre organisée en partenariat avec la GIZ ; échanges d'expériences animés avec la Métropole de Lyon autour de la Programmation Pluriannuelle des Investissements.

A la clôture du projet, la consommation budgétaire était de 550K€ sur un budget de 1,5M€. Une partie du reliquat du financement, à hauteur de 450K€, a été orientée vers la mise en œuvre d'une phase de diagnostic et de formulation d'un projet d'appui à la MRI et à la gestion financière des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire. La phase de diagnostic du PAGeFiP Côte d'Ivoire a ainsi été lancée en décembre 2023, pour une durée de 13 mois. Les 500K€ restants ont été réaffecté au projet régional DATAFID.

3. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS D'ACTIVITÉS 2023 EN CÔTE D'IVOIRE

La fin 2023 a été consacrée à la formulation du projet PAGeFiP Côte d'Ivoire par la cheffe de projet et son redéploiement à Abidjan. Les premières rencontres avec les partenaires du projet ont été organisées en décembre 2023. Les différentes activités prévues alors permettront de préciser la situation de référence, de confirmer les différentes hypothèses de travail et d'alimenter la réflexion pour la construction de la phase 2 du projet à venir :

- Diagnostic participatif sur les enjeux environnementaux de la commune de Tiassalé
- Formation des acteurs sur la méthodologie PEFA

- Diagnostic de la gestion financière de la commune de Tiassalé (méthodologie PEFA)
- Co-construction d'un plan d'action PEFA de la commune de Tiassalé
- Diagnostic sur les défis et opportunités de la mobilisation des revenus locaux en Côte d'Ivoire
- Co-construction d'un plan d'action pour l'amélioration de la mobilisation des revenus locaux en Côte d'Ivoire
- Plan de Stratégique de Développement Local de la commune de Tiassalé (PSDL)
- Formation des acteurs locaux sur la budgétisation sensible au genre
- Formation des commissions départementales de 3 régions du Nord de la Côte d'Ivoire sur la validation des budgets, des programmes triennaux et la prise en main de l'appliquatif SYGIDAN CT

Pays : Multi pays (UE MOA, Guinée Conakry et Mauritanie)
Nom du projet : Facilité pour l’Orientation et la Coordination de l’Expertise (FORCE)
Durée : 2022-2024
Opérateur : AFD
Montant total : 3,65M€ (dont 1M€ PISD)
État : en cours (dernière année)



1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET

Le projet FORCE vise à appuyer la préparation et la mise en œuvre des réformes des systèmes de gestion des finances publiques (GFP) dans huit pays de l’UEMOA, ainsi qu’en Guinée et en Mauritanie. Le dispositif permet de mobiliser des experts, notamment détachés des administrations publiques françaises, pour offrir une assistance technique perleée, sur la base de requêtes des administrations publiques partenaires. L’équipe d’experts couvre les thématiques suivantes : (i) préparation et gestion budgétaire ; (ii) comptabilité publique et contrôle ; (iii) fiscalité ; (iv) gestion douanière ; et (v) amélioration de la commande publique.

2. ÉTAT GLOBAL DE MISE EN ŒUVRE EN 2023

Le projet a démontré son efficacité en 2023, avec une mise en œuvre réussie, malgré certaines contraintes liées notamment à la situation politique et sécuritaire dans certains pays de la sous-région. Les administrations bénéficiaires ont exprimé un fort intérêt pour le dispositif, particulièrement en raison de la rapidité de mobilisation des experts et des appuis ciblés, au plus proche des besoins. En 2023, la satisfaction des bénéficiaires atteint ainsi un taux global élevé (98 %), avec un taux d’expertise mobilisée net de 70 %.

Fin 2023, 323 957€ étaient consommés sur les 1M€ octroyés par le PISD, soit 32% du montant total de la subvention.

3. PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2023

Au total, 53 activités ont été réalisées en 2023 : 15 outils et 25 méthodologies ont été développés, 29 modules de formation conçus, 5 analyses réglementaires et institutionnelles conduites, 4 études de faisabilité et de cadrage des besoins réalisés et 2 diagnostics produits. Sur les composantes gestion fiscale et douanière, cela s’est notamment traduit par des formations sur la TVA et la fiscalité des télécommunications en Guinée-Bissau, un accompagnement de la Direction Générale des Douanes de Guinée-Bissau, une étude réalisée en Côte d’Ivoire sur la fiscalité et les droits de douane applicables au secteur des Industries Culturelles et Créatives (ICC), une formation sur les prix de transfert au Niger, ainsi qu’une intervention d’un expert en gestion douanière est également intervenu lors de la Conférence Internationale sur les Finances Publiques (CIRFIP) en Côte d’Ivoire.

4. FACTEURS DE SOUTIEN ET DIFFICULTÉS À RÉSOUDRE

Les pays d’Afrique subsaharienne se classent globalement en deçà des autres régions en termes de fiabilité du budget, de transparence, de gestion des actifs et passifs, de stratégie

budgétaire, de prévisibilité et de contrôle de l'exécution budgétaire, ou encore de comptabilité et reporting (Rapport Mondial PEFA 2022 sur la GFP). Les constats dressés dans les différents diagnostics TADAT et rapports des missions d'AT d'AFRITAC identifient des difficultés à plusieurs niveaux qui relèvent de faiblesses dans l'exercice des missions des administrations fiscales et douanières, et de l'existence d'exonérations fiscales nombreuses qui érodent la base taxable.

Plusieurs évaluations ont souligné que l'expertise perlée est particulièrement adaptée au contexte africain. Elle permet d'accompagner une administration dans la durée, sans créer d'effets de substitution et en développant une relation durable entre experts et acteurs accompagnés. Elle est, à ce titre, complémentaire de l'expertise ponctuelle et long-terme. FORCE permet ainsi de combler un gap dans le dispositif de coopération français.

5. LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES

Entre 2022 et 2023, FORCE a notamment démontré sa pertinence et sa capacité à répondre à des besoins réels, alignés sur les plans de réformes des systèmes de GFP des bénéficiaires. Le dispositif a par ailleurs réussi à trouver sa place sur l'échiquier des appuis au renforcement de capacités en matière de gouvernance financière, en veillant à se positionner là où les autres PTFs n'étaient pas actifs ou en complément d'appuis de plus grande envergure. Enfin, il ressort que FORCE permet de compléter utilement l'arsenal d'aide en appui à la gouvernance financière, soit en appuyant là où la France n'a pas d'interventions d'appui technique de long terme, soit en complétant ces dernières sur d'autres composantes ou sur des besoins non anticipés.

Les perspectives pour 2024 se concentrent sur la finalisation des activités en cours et la préparation d'une 2ème phase plus ambitieuse. La poursuite du dispositif permettra de consolider les acquis et de maintenir un lien fort avec les administrations partenaires. Suite à l'évaluation externe du dispositif conduite en 2023, FORCE prévoit par ailleurs d'étendre son intervention à d'autres régions (CEMAC) et d'ajouter une composante sur la gestion de la dette publique et de la trésorerie.

6. LES RISQUES, LES FACTEURS D'ATTÉNUATION, ET LA SOUTENABILITÉ DES RÉSULTATS

Afin d'atténuer le risque de faire face à une absence de requêtes de la part des bénéficiaires ou de recevoir des requêtes inadaptées, FORCE accompagne les administrations dans l'identification et la formulation de leurs besoins, en étroite coordination avec l'agence locale de l'AFD et les autres PTFs du secteur.

Dans une perspective de pérennité du projet et l'appropriation par les bénéficiaires des différentes étapes des appuis, FORCE propose des modules de renforcement des capacités basés sur des diagnostics préalables et un suivi ex-post. L'approche de FORCE s'articule par ailleurs autour de métrologies participatives, de formations pratiques par coaching (« Learning by doing ») et encore de formation de formateurs.

Pays : Multi pays (Cameroun, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo)
Nom du projet : Projet régional d'appui au renforcement des statistiques de l'économie numérique et accompagnement à l'utilisation de la science des données (DATAFID)
Durée : 2022-2024
Opérateur : EF
Montant total : 2,5M€
État : en cours (dernière année)



1. VUE D'ENSEMBLE 2023

Le projet entre dans sa dernière année de mise en œuvre, avec des enjeux différents selon les composantes et leurs volets. La composante « statistiques de l'économie numérique » accuse un certain retard et ne sera certainement pas conclue dans les délais ; les études de la composante fiscalité numérique seront réalisées en temps voulu ; les cas d'usages ont basculé vers une approche formation ; et les programmes de formation de la FERDI seront eux aussi terminés d'ici la fin du projet. Le coup d'Etat au Niger a affecté l'ensemble des composantes, surtout celle sur la science des données. Dans les autres pays, l'hétérogénéité des niveaux constitue toujours un problème de taille. Les partenaires ont été très sollicités (IHEDD-FERDI, Afristat, Institut Louis Bachelier, INS Côte d'Ivoire, etc.), et vont continuer de l'être jusqu'à la fin du projet, car leur participation est importante pour la bonne mise en œuvre des activités. Enfin, à l'issue de cette année 2023, l'équipe projet doit préparer la clôture et veiller à mener les subventions jusqu'à leur terme. Également, EF a déjà commencé à proposer des pistes de réflexion pour l'instruction d'une nouvelle phase pour le projet DATAFID.

2. LES ACTIVITÉS RÉALISÉES EN 2023

<p>Composante 1 : Économie numérique</p> <p>Volet statistique</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Construction des outils (manuel d'enquête, questionnaires) ○ Atelier de validation des outils ○ Formation des agents de collecte ○ Collecte de données ○ Atelier de validation du plan de tabulation ○ Début de l'analyse des données <p>Volet fiscalité</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Identification des besoins en fiscalité numérique ○ Études sur le potentiel fiscal au Togo et au Cameroun, avec diagnostics et restitutions 	<p>Composante 2 : Science des données</p> <p>Volet formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Production de modules de formation en ligne ○ Atelier à Abidjan sur les prix de transfert ○ Finalisation des formations avancées ○ Atelier à Clermont-Ferrand sur l'IA générative ○ Formation de 8 semaines à l'ENSEA <p>Volet cas d'usage</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Missions de terrain au Niger et à l'OMD ○ Déploiement du Datalab en Côte d'Ivoire, missions en Mauritanie et au Togo ○ Hackathon à Abidjan 	<p>Composante plaidoyer & communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Production d'une newsletter et d'un livre blanc pour vulgariser la science des données sur la 1ère moitié de l'année ○ Publication des premières Data stories et articles de vulgarisation en septembre ○ Réalisation et publication de vidéos sur les réseaux sociaux, notamment lors du défi DATAFID en décembre ○ Participation à des événements internationaux : Présentation du projet lors de réunions et séminaires, notamment à l'OMD en mai, au FMI en juillet, et à la Conférence sur la Réforme des Finances Publiques en novembre
---	---	---

3. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES EN 2023

Le succès du projet est facteur du degré de mobilisation des partenaires. DATAFID a su fédérer une communauté qui travaille ensemble et partage leurs expériences. En revanche, il a parfois été constaté que des activités pouvaient pâtir de changements institutionnels, de problèmes dans la circulation d'information ou encore de problèmes d'engagements sur le long terme. Le cas de la Côte d'Ivoire a été mentionné, où le projet a reçu des instructions lui demandant de mettre fin à un chantier pourtant validé et bien avancé, entraînant une perte significative de ressources et de temps à l'équipe. Ailleurs, de longues périodes de silence ont parfois été observées, alors que des programmes d'action avaient été collégialement validés. Plusieurs solutions pourraient remédier à ces problèmes :

- Disposer de plus de ressources sur place pour plus de proximité et de suivi des chantiers
- Obtenir une plus grande implication de la hiérarchie avec des remontées d'information régulières
- Mettre en place des boucles d'échanges entre partenaires pour une meilleure coordination

4. ATTENTES EN TERMES DE CONTINUITÉ ET MODIFICATIONS À ENVISAGER

Le projet DATAFID combine les thématiques de l'économie numérique et de la science des données en adoptant une approche agile et itérative. Cette flexibilité a cependant conduit à un manque de clarté concernant les objectifs, rendant le suivi des résultats plus complexe. De plus, la combinaison de ces thématiques distinctes a brouillé l'identité du projet et généré certaines incompréhensions parmi les partenaires, bien que les deux axes aient permis de mobiliser un large public et de créer des synergies. Pour la suite, il est prévu de simplifier le périmètre et de se concentrer sur la science des données.

Les leçons tirées de cette première phase soulignent la nécessité d'ajouter une dimension stratégique à l'approche opérationnelle, afin de sensibiliser aux enjeux de gouvernance et d'acculturation à la donnée au sein des directions générales. Il est aussi crucial de renforcer la présence nationale de l'équipe projet pour mieux accompagner les administrations selon leur niveau de maturité. Il serait par ailleurs pertinent d'ouvrir le projet à de nouveaux pays d'Afrique francophone, en fonction de leur intérêt, et de poursuivre les travaux engagés avec les bénéficiaires. La prochaine étape pour ces derniers est de passer à l'échelle les cas d'usage expérimentés, étape cruciale pour garantir un impact. La position géographique de la chefferie de projet, en Côte d'Ivoire dans cette première phase, pourrait être revue en fonction des nouvelles priorités et de l'ouverture géographique du projet.

Enfin, en termes de financement, 2.5M€ ont été décaissés entre 2021 et 2023. Il serait pertinent d'explorer des sources supplémentaires, en tirant parti du soutien de bailleurs comme l'UE, qui apporte déjà une contribution dans le cadre du projet Data Gouvernance.

Pays : Multi pays (14 Etats membres de la CEMAC et de l'UEMOA)

Nom du projet : Projet d'Appui Régional aux cadres des Impôts et des Douanes (PARFID)

Durée : 2020-2024

Opérateur : EF

Montant total : 5M€



1. VUE D'ENSEMBLE, APPRÉCIATION QUALITATIVE DES ACCOMPLISSEMENTS EN 2023, PERCEPTION GLOBALE PAR LES BÉNÉFICIAIRES.

Le **Projet d'Appui Régional aux cadres des Impôts et des Douanes (PARFID)** permettait de répondre aux objectifs de renforcement de la formation initiale et continue des agents des administrations des impôts et des douanes des 14 Etats membres de l'UEMOA et de la CEMAC. Une subvention de 5M€ de la DG Trésor a été octroyée pour mettre en œuvre ces activités sur une période de 3 ans. Alors que le projet devait prendre fin le 31 décembre 2023, une demande de « No Cost Extension » de 10 mois a été acceptée par la DG Trésor. Le projet a donc été prolongé jusqu'au 31 octobre 2024, et la fin des activités opérationnelles a été programmée pour le 30 juin 2024. Cette période supplémentaire permettra de continuer des activités clés (formation de formateurs, accompagnement des responsables des services RH/formation, déploiement des modules de formation initiale en fiscalité), d'offrir l'opportunité de créer de nouvelles initiatives. Par ailleurs, deux missions d'évaluation et de capitalisation devront avoir lieu début 2024, pour rendre compte de la pertinence des activités.

2. ETAT : EN COURS (DERNIÈRE ANNÉE)

Les activités réalisées en 2023

Les activités menées en 2023 illustrent la poursuite du projet et la clôture de certains parcours :

- La réalisation des modules de formation initiale par les cadres des directions générales des impôts ;
- La mise en place d'ateliers d'appropriation des modules de formation ;
- L'organisation des ateliers régionaux (formation en outils RH et au pilotage de la formation, formation de formateurs à la maîtrise des risques, et à la comptabilité générale des entreprises) et de formation à l'andragogie dans les pays bénéficiaires ;
- L'organisation d'un atelier réunissant les Directeurs Généraux des écoles et administrations, et d'un atelier de consolidation et capitalisation sur les parcours Référentiels RH et pilotage de formation ;
- La clôture du parcours e-learning avec la création d'une capsule du parcours andragogie ;
- La poursuite du parcours « Académie des Cadres » ;
- Le lancement de l'accompagnement en RH au sein des directions générales des impôts et des douanes

A la fin de la période de mise en œuvre en 2024, la majorité des activités prévues seront réalisées.

3. LES SOURCES POSSIBLES D'INCERTITUDE QUI POURRAIENT AFFECTER L'ACHÈVEMENT DU PROJET, LES FACTEURS D'ATTÉNUATION PERTINENTS, AINSI QUE LES PERSPECTIVES DE SOUTENABILITÉ DES RÉSULTATS.

La principale difficulté rencontrée au cours de cette dernière année a été la suspension de la coopération avec le Niger et le Burkina Faso à la suite du coup d'Etat au Niger en juillet 2023. Par ailleurs, une difficulté dans la pérennisation d'activités que le projet prévoit de déployer au niveau régional a aussi été identifiée et a entraîné deux conséquences : d'une part, la régionalisation de filières de formation continue est devenue un sujet politique, qui ne peut être traité au niveau du projet ; d'autre part, l'internalisation de la formation par les pays a conduit à proposer d'orienter partiellement le projet vers un accompagnement bilatéral de 2 ou 3 pays.

Les attentes en termes de continuité du projet et les évolutions à envisager

Il est important de pérenniser les acquis et d'assurer une continuité de ce projet phare notamment sur l'aspect régionalisation en ajoutant une dimension multi-pays et des interventions locales en renforçant le lien avec les commissions (UEMOA-CEMAC). La régionalisation revêt deux acceptions et couvre deux besoins différents :

- Une approche strictement régionale avec un besoin de gouvernance régionale de formations identiques à toutes les directions générales de tous les pays (formations au management, aux fonctions support, aux métiers transverses) et portage des filières régionales par les commissions UEMOA et CEMAC.
- Une approche multi-pays, avec un besoin de poursuivre les échanges entre pairs. En effet, le PARFID a généré une émulation régionale entre les participants et des communautés d'acteurs se sont créées.

Enfin, la nécessité au niveau national d'adopter un accompagnement s'est fait ressentir. Il s'agirait d'aider d'une part les DG des impôts et des douanes à améliorer leur dispositif de GRH / formation, et d'autre part les écoles de formations et ENA dans l'amélioration de la formation initiale et continue.

Sur les 5M€ octroyés par la DG Trésor au projet, l'intégralité de l'enveloppe leur était versée fin 2023, avec une consommation de 3.5M€ de cette somme (soit 70%) côté opérationnel.

Pays : Gambie

Nom du projet : Projet d'appui à la MRI en Gambie (MRI Gambie)

Durée : 2022-2024

Opérateur : AFD

Montant total : 2M€

Etat : en cours (dernière année)



1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET

Le projet vise à optimiser la MRIP de la Gambia Revenue Authority (GRA) par la promotion du civisme fiscal et l'exploitation des technologies de l'information et de la communication dans le domaine fiscal et douanier. Dans cette optique, le projet se structure autour de deux composantes principales : (i) maximiser l'effort de mobilisation des ressources intérieures (sensibilisation des contribuables, réglementation fiscale et douanière, etc.) ; et (ii) moderniser et améliorer l'efficacité de la GRA (cyber sécurité, audit interne, centre de données).

2. ETAT GLOBAL DE MISE EN ŒUVRE EN 2023

Le projet progresse bien, avec une croissance de 24 % des recettes collectées par la GRA en 2023 par rapport à 2022, et une augmentation de 36 % des recettes au premier trimestre 2024 par rapport à la même période en 2023. Plus de 350 agents ont été formés, et deux cadres réglementaires ont été élaborés pour les audits post-dédouanement et les opérateurs économiques agréés. Le tribunal fiscal a été désigné comme agence publique sous la tutelle du Ministère des Finances, avec un budget spécifique pour 2025. Le projet a également développé des synergies avec d'autres initiatives de bailleurs comme le FMI, l'UE, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement. La dernière mission de supervision de l'AFD a permis de constater une relation de confiance renforcée entre l'AFD et la GRA, ainsi qu'une forte satisfaction de la contrepartie, comme soulignée par la présidente du Conseil d'administration et le commissaire général.

Fin 2023, la moitié du montant alloué au projet était consommée, à savoir 1M€, sur la période 2021-2023.

3. PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2023

Amélioration des services et relations aux contribuables : 24 programmes radio et 44 programmes télévisés ont été réalisés, afin de sensibiliser les contribuables et d'encourager la conformité volontaire.

Maximisation de la collecte des recettes : le projet a directement contribué à accroître de 36% les recettes issues du commerce international en 2023 par rapport à 2022. La création d'une procédure a été mise en place pour faciliter l'obtention du statut d'opérateurs économiques agréés (OEA) pour les entreprises, afin d'encourager ces dernières à se conformer aux réglementations fiscales, tout en favorisant un environnement économique plus transparent et compétitif.

Renforcement des capacités d'audit : des progrès significatifs ont été réalisés dans le domaine du contrôle post-dédouanement (Post-Clearance Audit - PCA). L'équipe du PCA, soutenue par une AT, a élaboré et fait valider le document régissant leur procédure, la rendant pleinement opérationnelle (audits terrain, publication de rapports d'audit, et

facilitation des échanges). En outre, 40 personnels du PCA ont été formés à l'audit et à l'application de la conformité dans des secteurs spécifiques (télécommunications et finance entre autres).

Digitalisation : les réformes des technologies de l'information et de la communication (TIC), telles que les mises à niveau et la numérisation des centres de données, ont amélioré les processus de la GRA, améliorant l'efficacité de la GRA et minimisant l'évasion fiscale. Deux centres de données ont été installés et 25 membres du personnel ont été formés.

Amélioration du S&E : le développement d'un logiciel de suivi et d'évaluation en ligne et la formation sur le tableau de bord ont considérablement amélioré le suivi et la mise en œuvre des activités du projet. Cela a par ailleurs contribué à l'élaboration du nouveau *Corporate Strategic Plan (CSP) 2025-2029* de la GRA. À ce jour, 200 membres du personnel ont été formés au logiciel de suivi et d'évaluation et un logiciel de tableau de bord équilibré a été acheté.

4. FACTEURS DE SOUTIEN ET DIFFICULTÉS À RÉSOUDRE

La connaissance réciproque entre l'AFD et la GRA a permis d'accroître l'efficacité du projet. Le dynamisme du groupe de travail a notamment permis des synergies et une bonne coordination avec les autorités gambiennes. Malgré les progrès, la GRA doit encore relever des défis pour accroître et diversifier ses sources de recettes fiscales et non fiscales. L'étroitesse de la base taxable et la prévalence de l'économie informelle restent des défis majeurs. Des progrès sont nécessaires en matière de civisme fiscal, de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale, et de modernisation et numérisation de la GRA. Il est également nécessaire de renforcer les capacités de collecte et d'analyse des données fiscales et douanières, notamment par la modernisation et la numérisation de la GRA. En 2024 et 2025, l'AFD mettra l'accent sur l'achèvement du projet et la capitalisation sur les enseignements à tirer pour la suite. Dans cette perspective, sur demande du MoFEA et en collaboration avec la GRA, une phase 2 du projet est en cours d'instruction.

5. LES RISQUES, LES FACTEURS D'ATTÉNUATION ET LA SOUTENABILITÉ DES RÉSULTATS

En termes de risque politique, le maintien d'une bonne coopération entre le gouvernement et la GRA est indispensable, notamment en ce qui concerne le mandat de réforme et l'autonomie de cette dernière et le maintien d'une volonté ambitieuse de réforme. Pour ce qui est du risque opérationnel, la coopération entre le gouvernement et la GRA est essentielle pour le mandat de réforme et l'autonomie de la GRA. Les premières années d'exécution du projet ont démontré la capacité de la GRA sur ce point, mais ont aussi permis d'identifier des pistes d'amélioration pour renforcer l'impact des actions soutenues. Concernant le risque de coordination, une bonne coordination des activités et soutien des différents PTFs est indispensable.

Quant à la soutenabilité des résultats, le projet contribue à l'augmentation des recettes fiscales et à la modernisation de l'administration fiscale, renforçant les capacités de la GRA en gestion de projet et MRI. La mise en œuvre directe par la GRA renforce l'appropriation

et la pérennité des effets, favorisés par l'alignement systématiques sur les stratégies et plans d'action nationaux de réforme des finances publiques et de MRI.

Pays : Bénin
Nom du projet : Projet d'Appui à la Modernisation
du Système d'Information des impôts du Bénin (PAMSI)
Durée : 2022-2026
Opérateur : AFD
Montant total : 4,5M€
Etat : en cours



1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET

La finalité du projet est de contribuer à la hausse du taux de pression fiscale de 3 à 4 points de pourcentage du PIB en 5 ans suivant l'objectif très ambitieux fixé par le gouvernement, afin de se rapprocher du seuil réglementaire de l'UEMOA fixé à 20% du PIB. Les activités sont organisées autour de trois grands axes : (i) Appui au déploiement d'une solution de Business Intelligence pour mieux exploiter les données de l'administration ; (ii) Appui à la dématérialisation de certaines procédures (facture électronique, télépaiement, etc.) ; (iii) Renforcement et sécurisation de l'infrastructure informatique. Globalement, la perception est positive pour ce projet qui reste modeste, en appui à la volonté nationale et aux efforts de l'administration pour améliorer les recettes intérieures.

2. ETAT GLOBAL DE MISE EN ŒUVRE

Le projet est sur une bonne trajectoire: la première phase d'expertise technique (formation, études et stratégies) s'est achevée en 2023, permettant à la seconde phase, pilotée directement par la DGI béninoise, de démarrer. Le diagnostic de référence (TADAT) en matière de MRI a été effectué, plusieurs études sur les secteurs à haut potentiel fiscal ont été réalisées, et des supports produits pour améliorer le civisme fiscal et l'assistance aux contribuables. Les équipes nationales et internationales dédiées au volet 2 ont été recrutées. Le premier comité de pilotage a confirmé la mise en place de la gouvernance du projet en octobre 2023. Le projet bénéficie également du soutien du FMI et d'autres partenaires internationaux.

Fin 2023, la consommation du montant alloué au projet s'élevait à 997 607€ sur 4.5M€, soit environ 22%.

3. PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2023

Des études sur la taxe foncière unique, la fiscalisation du e-commerce, et la taxation des transactions financières ont permis de formuler de nouvelles recommandations. Aussi, le [diagnostic TADAT](#) produit a permis d'orienter les efforts au niveau de la politique fiscale et de sa mise en œuvre par l'administration fiscale ainsi que de la poursuite des réformes. Un schéma directeur du système d'information de la DGI a été élaboré pour guider la mise en œuvre opérationnelle. Des missions ont affiné les besoins des services et des outils de promotion du civisme fiscal ont été développés. Une visite d'étude auprès de l'Office rwandais des recettes a enfin permis à quatre agents de la DGI de se former aux méthodes de gestion du personnel et d'évaluation des politiques fiscales.

4. FACTEURS DE SOUTIEN ET DIFFICULTÉS À RÉSOUDRE

Le Bénin a enregistré des progrès considérables dans sa gestion macroéconomique au cours de ces cinq dernières années, plaçant son économie sur des fondements solides. Cependant, le pays fait face aujourd'hui aux effets conjugués de la dégradation de la situation sécuritaire régionale et de l'érosion du pouvoir d'achat dans un contexte marqué

par la guerre en Ukraine. Le succès de la deuxième émission d'eurobonds et la mobilisation des recettes internes sont cruciaux pour financer les besoins en développement et sécurité tout en maintenant la viabilité de la dette.

Néanmoins, la mobilisation des recettes reste la pierre angulaire du programme de réformes que le Bénin a convenu avec le FMI. Cette mobilisation accrue des recettes, notamment intérieures, devrait permettre au pays de se créer un espace budgétaire nécessaire pour répondre à ses besoins importants en matière de développement et de sécurité, tout en préservant la viabilité de la dette. La poursuite de la bonne GFP ainsi que l'augmentation du taux de pression fiscale constituent les deux principaux objectifs à moyen terme.

5. LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES

L'étude sur la fiscalisation du e-commerce a tout d'abord révélé le potentiel fiscal de l'économie numérique, estimé à 66 Mds de FCFA. L'évaluation du potentiel de l'impôt foncier a quant à elle permis de quantifier le potentiel foncier global (93,65 % non collecté) et le potentiel de la taxe foncière unique pour 10 communes du Bénin. En 2024 et 2025, le programme devra se concentrer sur l'exécution complète des solutions identifiées et sur l'engagement de la subvention (au moins 60%). Le renforcement des capacités de la DGI et l'amélioration de la coordination interne seront essentiels.

6. LES RISQUES, LES FACTEURS D'ATTÉNUATION, ET LA SOUTENABILITÉ DES RÉSULTATS

En termes de portage politique, la DGI se montre très volontariste et dynamique, et reçoit le plein du soutien du ministère des finances. Le risque financier est également limité. La DGI entreprend déjà une série de réformes sur ses fonds propres. La DGI développe actuellement une nouvelle solution opérationnelle dite « eTax/SIGIBE » via la reprise des données de l'outil existant SIGTAS. Le succès de cette reprise et de cette migration, tout comme le déploiement opérationnel de ce nouvel outil conditionne l'ensemble du déroulement du futur appui et devra être testé avant le démarrage de celui-ci. De même, des référentiels de bonnes pratiques sur la gestion et le contrôle de la qualité et de la sécurité des données devront être mis en place afin de permettre de récolter les fruits des investissements. En amont, la mise à jour et l'opérationnalisation du Schéma Directeur informatique de la DGI permettra d'asseoir l'ensemble du dispositif : il est élaboré et sera présenté comme document de référence au début de l'année 2024.

Ce type de réforme implique des changements culturels importants au sein de l'administration fiscale. Le risque de frein au changement a été clairement identifié, soulignant la nécessité d'adapter les formations et d'identifier de nouveaux profils à recruter. Un des principaux risques identifiés concerne la capacité qu'auront les contribuables et entreprises à disposer d'un service internet de qualité suffisante pour leur permettre de réaliser leurs télé déclarations. De la même façon, l'ensemble du territoire national devra pouvoir être connecté aux infrastructures de données déployées via un déploiement suffisant du réseau au sein des administrations déconcentrées. A défaut, des solutions « hors ligne » pourront être envisagées et déployées.

Pays : Guinée

Nom du projet : Programme d'appui à la MRI et aux corps de Contrôle en Guinée (AMRIC)

Durée : 2023 – 2027

Opérateur : AFD

Montant total : 5M€

État : en cours



1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET

L'AFD, sur ressources du PISD (5M€), en cofinancement avec l'UE (3M€), soutiennent la République de Guinée afin que l'État et les collectivités territoriales pilotes disposent de ressources propres croissantes (recettes fiscales et non fiscales) pour mener à bien les politiques publiques au bénéfice des populations. Expertise France (EF) est l'ensemble de mise en œuvre de l'ensemble du programme. Le programme AMRIC se structure en 4 composantes: (i) renforcer la capacité de l'administration à mobiliser des ressources fiscales et à définir et piloter des politiques fiscales (*financement AFD & UE*); (ii) accroître la mobilisation des ressources dans les collectivités pilotes (*financement AFD*); (iii) renforcer la capacité de l'administration des douanes à mobiliser des ressources et à la lutte contre la fraude (*financement UE*); (iv) renforcer la capacité des corps de contrôle (*financement UE*) et celle des OSC à prendre part à la construction, au suivi et à l'évaluation des budgets de l'Etat et des communes pilotes (*financement AFD*).

En termes de gouvernance, le comité de pilotage est l'instance d'orientation et de décision du projet (orientations stratégiques, validation des plans de travail et calendriers des activités). Sa présidence est assurée par les Ministères du Budget (MB) et de l'Economie et des Finances (MEF). Des comités techniques sont organisés, par composante, pour coordonner la mise en œuvre et assurer le bon suivi des opérations.

2. ETAT GLOBAL DE MISE EN ŒUVRE EN 2023

Un an après le démarrage du projet, le rythme d'exécution et de déploiement des activités est globalement satisfaisant. Fin 2023, 17 activités sont en cours et 14 sont en cours de déploiement. L'ensemble des administrations bénéficiaires (niveau central et local) ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis du programme. Le taux de pression fiscale visé pour l'année 2023 (12,8%) dans le cadre du projet a été atteint (12,97% selon le FMI), attestant d'un accroissement de l'effort de mobilisation des ressources fiscales et non fiscales en Guinée.

Fin 2023, la consommation du montant alloué au projet s'élevait à 690 038€ sur 5M€, soit environ 14%.

3. PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2023

L'évaluation des dépenses fiscales 2023, a été réalisée et a permis au MB d'avoir des éléments probants sur les pertes en recettes fiscales. Un atelier de dissémination est prévu pour un meilleur partage des résultats de cette évaluation. Cela a aussi permis de renforcer les capacités de l'Unité de Politique Fiscale. Le programme a par ailleurs appuyé le

développement de plusieurs documents clés pour l'administration fiscale guinéenne (notamment un bilan des Centres des gestions agréés, un diagnostic du Système d'Administration Fiscale et un précis de fiscalité).

Au niveau des communes pilotes couvertes par le programme (Boké et Kissidougou), plusieurs activités emblématiques ont pu être lancées : (i) élaboration des plans d'actions concertés pour le renforcement de l'autonomie financière ; (ii) vulgarisation de la nomenclature budgétaire et comptable des collectivités locales ; (iii) contrôle de la légalité pour faire l'état des lieux sur le contrôle de la légalité des actes et des documents des dites communes pilotes.

Par ailleurs, le projet étant cofinancé par l'UE, cela permet une bonne coordination avec les autres initiatives de cette dernière dans le secteur la GFP. Le projet est mis en œuvre en étroite collaboration avec l'ANAFIC (PAGL2 sur financement de la Banque mondiale) ou encore AFRITAC. Côté équipe France, d'importantes synergies ont été développées entre AMRIC et FORCE.

4. LES FACTEURS DE SOUTIENS ET LES DIFFICULTÉS À RÉSOUDRE

L'évolution des réformes structurelles dans la GFP est relativement lente, comme le confirme les dernières revues FMI. Les principales régies financières ont besoin d'être renforcées, et plus particulièrement la DGI. En effet, les mesures préconisées pour la DGI au cours des différents diagnostics tardent à être engagées. Les besoins de la DGI sont multiples et portent tant sur son organisation, que sur les capacités de ses agents et son champ de compétences.

Au niveau déconcentré, des lacunes ont été constatées, s'agissant de :

- l'animation du recouvrement sur le territoire national par la DGI ;
- la mise en place, ou à niveau, des services déconcentrés des Impôts et du Trésor ; ou encore
- l'interconnexion entre ces services et l'administration centrale, afin d'en assurer le pilotage.

À noter que l'information sur l'état, l'opérationnalité et les pratiques des services déconcentrés est de manière générale très faible. Aussi, même si le potentiel en termes de MRIP dans les régions est difficile à évaluer, il reste néanmoins largement sous-exploité, en raison d'un mauvais recouvrement de certains impôts.

Enfin, il ressort un besoin de renforcer le contrôle des processus budgétaires, tant au niveau central que déconcentré. Dans certaines collectivités, les organisations de la société civile pourraient être mobilisées pour travailler avec l'Etat et les collectivités territoriales pour plus de promotion du civisme fiscal et de redevabilité.

5. LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES

Le programme AMRIC est globalement sur une bonne trajectoire, qui devrait lui permettre d'atteindre son rythme de croisière en 2024. Les principales priorités pour 2024/2025 sont de déployer plus largement l'ensemble des composantes, notamment au niveau de la mise

en œuvre des activités de civisme fiscale et le renforcement des Centre des impôts des moyennes entreprises de Boké et de Siguri. Une évaluation à mi-parcours sera réalisée courant 2025.

6. LES RISQUES, LES FACTEURS D'ATTÉNUATION ET LA SOUTENABILITÉ DES RÉSULTATS

En termes de risques institutionnels, même si les autorités de transition ont réaffirmé leur volonté d'augmenter leur MRI, les résultats en termes de taux de pression fiscale restent encore timides malgré les efforts de ces dernières années. Dans ce contexte, il apparaît important de travailler sur le renforcement de l'administration fiscale mais aussi sur le civisme fiscal et le consentement à l'impôt. Par ailleurs, une bonne coordination interministérielle entre les différents ministères impliqués est nécessaire, d'où l'importance de la mise en place d'un comité de pilotage présidé par le Ministère du Budget. Compte tenu de la nature du financement DG Trésor - UE, il demeure essentiel de veiller à une bonne coordination avec cette dernière. Ce risque est notamment atténué par la mobilisation d'un même opérateur (Expertise France) et une gouvernance commune.

Concernant la soutenabilité des résultats, le projet prévoit des effets pérennes sur le cadre institutionnel via les modes d'élaboration de la décision (consultation et participation), l'information et la transparence. Au-delà de renforcer le système de GFP national et de collectivités territoriales pilotes, le projet vise à renforcer la capacité des OSC à prendre part à la construction, au suivi et à l'évaluation des budgets de l'État et des communes pilotes.

Pays : Mauritanie

Nom du projet : Projet d'Appui à la Formation en Finances publiques (P2FP)

Durée : 2023 – 2025

Opérateur : EF

Montant total : 1,5M€

État : en cours



Doté par la DG Trésor d'un budget de 1,5M€, le Projet P2FP a pour objectif d'appuyer la MRI mauritaniennes en concevant et déployant un dispositif pérenne de développement des compétences en finances publiques des agents de l'État, notamment du Ministère des Finances.

1. VUE D'ENSEMBLE ET APPRÉCIATION GLOBALE DE L'ACCOMPLISSEMENT EN 2023

Du fait d'un démarrage décalé, le projet devait prendre fin en décembre 2023 mais a été prolongé jusqu'à fin avril 2025. Le rapport de démarrage du projet a été transmis aux partenaires mauritaniens en juillet 2023 et le premier comité de pilotage s'est tenu en novembre 2023 à Nouakchott, recueillant des retours positifs sur les premières étapes. Le 1er semestre 2023 a été largement consacré à la constitution et à la mise en route de l'équipe technique du P2FP, avec le recrutement d'un expert résident pour le volet Formation (avril 2023) et d'une experte perlée pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences – GPEC (juin 2023).

Sur 1.5M€ versés par la DG Trésor à EF pour le projet P2FP, 329 981€ étaient consommés fin 2023 (soit 22%). Le solde restant montre qu'une prolongation de la durée du projet est nécessaire pour mener à bien toutes les activités prévues, notamment celles qui s'étendent jusqu'en 2025. Une réallocation des fonds dans certaines catégories (telles que les voyages, les équipements et la formation) pourrait également être envisagée afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et garantir l'exécution complète du projet.

2. ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES MENÉES EN 2023 ET LEURS RÉSULTATS

Sur le volet Formation, des modules ont été conçus et animés en tant prérequis à la création et au lancement d'un plan de formation pluriannuel du Ministère des Finances (40 cadres ont été formés à l'andragogie).

Pour le volet Emplois et Compétences, l'élaboration de fiches de poste a été retenue comme activité prioritaire à engager au 2nd semestre 2023, afin de pouvoir asseoir la définition des besoins de formation sur des bases objectives. Les cadres titulaires des postes clés du Ministère des Finances ont ensuite été formés et accompagnés à la rédaction des fiches de poste. La Directrice des Affaires Administratives et Financières (et Présidente du Comité de pilotage du P2FP) ainsi que les Directeurs généraux du MF ont exprimé leur forte satisfaction vis-à-vis de ces réalisations. Ainsi, une bonne coordination avec le Ministère des Finances, l'ENAJM et le MFPT a été mise en place pour garantir la synergie entre les acteurs nationaux de la formation continue.

3. CONTINUITÉ DU PROJET ET PROGRESSION DU PROJET VERS LES OBJECTIFS

Le projet progresse vers ses objectifs, avec des livrables importants tels que la formation initiale des cadres et la réalisation des fiches de poste. Pour 2024, le P2FP poursuivra la démarche d'élaboration des fiches de poste (objectif 400 fiches de postes) tout en passant progressivement le relais de l'accompagnement à une équipe GPEC du Ministère, appuyée par l'experte. Le projet expérimentera aussi d'autres leviers de gestion des RH en relation avec l'investissement formation (entretien professionnel et bilans de compétences). Au 1er semestre 2025, un appui conséquent sera apporté à l'organisation et à la mise en place d'une Fonction RH au MF.

L'indicateur de résultat lié à la création d'un plan de formation triennal pour le MF et la gouvernance de la formation sont en préparation. En 2024, un plan triennal de formation fléchera les modules (hybride ou e-learning) à faire financer et réaliser au profit des agents du MF sur la période 2024-2025. Ce plan sera complété en 2025 par la formulation d'une stratégie propre à garantir une mise en œuvre efficace et dans la durée de l'effort de formation. Enfin, un dispositif de gouvernance de la formation sera conçu et mis en place, incluant l'organisation et la mise en route d'un service Formation intégré à la future Fonction RH centrale du Ministère.

4. SOURCES D'INCERTITUDE ET FACTEURS D'ATTÉNUATION

Le projet pourrait faire face à des défis liés à la stabilité politique et économique de la Mauritanie, ce qui risquerait de perturber la continuité de sa mise en œuvre. De plus, la pérennité du financement de la formation continue à l'échelle nationale demeure incertaine. Toutefois, le P2FP s'engage à développer des synergies entre les principaux acteurs nationaux dans le domaine de la formation continue (notamment le Ministère des Finances, l'ENAJM et le MFPT), ainsi qu'à assurer le transfert des compétences d'ingénierie et de gestion des experts et formateurs internationaux et locaux vers les équipes mauritaniennes. La prolongation du projet jusqu'en 2025 offrira la possibilité d'ajuster les activités et de renforcer l'appropriation des processus par les équipes locales. Par ailleurs, la mise en place progressive de la Fonction RH au Ministère des Finances devrait contribuer à la durabilité des résultats.

5. PERSPECTIVES DE SOUTENABILITÉ

Le projet vise à garantir un financement pérenne afin d'assurer la continuité des activités de formation et de gestion des ressources humaines après la fin de l'assistance technique. Dans cette optique, des efforts seront faits pour instaurer un mécanisme de financement durable pour la formation continue dans tous les ministères mauritaniens. En parallèle, le P2FP s'engage à proposer l'élargissement à l'échelle nationale des initiatives réussies au Ministère des Finances.

Pays : Cameroun

Nom du projet : Projet d'Appui au Système Fiscal Camerounais (PASFIC)

Durée : 2022 – 2025

Opérateur : EF

Montant total : 2M€

État : en cours



1. CONTEXTE ET VUE D'ENSEMBLE GÉNÉRALE DU PROJET

Le projet bénéficie d'un contexte global favorable, marqué par une forte volonté de réformes au sein de la Direction Générale des Impôts (DGI). Cependant, il existe un risque de changement des priorités en raison des nombreuses réformes lancées simultanément par l'administration. Le projet a connu des retards opérationnels et budgétaires, notamment avec l'identification et le déploiement du chef de projet en mars 2023. De plus, le changement du DGI en mars 2023 a rendu les contacts avec la DGI plus difficiles.

2. SOUTIENS, DÉFIS ET COLLABORATION

La présence du chef de projet au sein de la DGI, avec un bureau dédié, facilite le dialogue malgré une lourdeur administrative qui ralentit la prise de décisions. Les défis à surmonter incluent la mise en place d'une dynamique d'activités pour l'année 2024, en ajustant les besoins préalablement identifiés et en modifiant les activités si nécessaire. Il est également crucial de planifier ces activités, de mobiliser la DGFIP et de faire appel à l'expertise privée. La coordination avec d'autres PTFs, tels que E-Sud et GIZ, est en place, assurant une bonne avancée des activités. La collaboration avec la DGFIP permet l'identification et la mobilisation d'experts.

3. ENJEUX OPÉRATIONNELS

En 2023, les activités se sont principalement concentrées sur l'élaboration des processus, avec des réalisations concrètes attendues en 2024. Les activités restantes incluent la fiabilisation du fichier des particuliers, l'avancée sur la méthodologie de l'offre de service pour les Centres de Formalités des Entreprises (CFLP), et la formation. Il est nécessaire d'identifier les appuis possibles sur la fiscalité des particuliers et de définir les besoins de formation.

4. PRINCIPAUX RISQUES

Les principaux risques identifiés incluent un environnement informatique hétéroclite, caractérisé par l'absence de données disponibles en raison des diverses applications élaborées sans cohérence entre elles, ainsi que l'incertitude sur le vote du projet de loi de décentralisation, avec une réticence des élus sur la réforme de la fiscalité locale.

5. AJUSTEMENTS POSSIBLES DU PROJET

Aucun ajustement significatif n'est envisagé pour le moment. Cependant, en raison du retard pris dans le démarrage du projet, une prolongation de six mois est souhaitée pour déployer le plan de travail et atteindre les objectifs fixés. Une demande d'extension de la période de mise en œuvre à budget constant sera formulée.

Pays : Sénégal
Nom du projet : Datamining
Durée : 2022 – 2025
Opérateur : EF
Montant total : 0,4M€
Etat : en cours



1. VUE D'ENSEMBLE ET RÉALISATIONS EN 2023

Le projet Datamining est cofinancé par la DG Trésor et l'Union Européenne et mis en œuvre par Expertise France. Il s'agit de proposer un appui à Direction du Renseignement de la Direction Générale des Impôts et des Domaines du Sénégal. L'objectif principal est d'accompagner la mise en œuvre de la SRMT (Stratégie de Recettes à Moyen Terme) qui doit permettre au Sénégal d'atteindre l'objectif d'une pression fiscale à 20% en 2025, seuil fixé par l'UEMOA.

Le budget pour le PISD a été obtenu fin 2022, ce qui a permis de lancer les actions initiales en 2023. Cependant, en raison de contraintes politiques (émeutes en 2023, crise politique), les réalisations en 2023 ont été limitées. Une mission d'état des lieux a été réalisée en novembre 2023 dans un moment d'accalmie, mobilisant trois experts (deux spécialisés sur le cadastre et un informaticien). Cette mission a permis d'identifier une zone pilote dans le centre de Dakar, reconnue pour son fort potentiel en matière de fiscalité foncière. Ce travail exploratoire a posé les bases d'une expérimentation ciblée et stratégique pour le projet. L'objectif est l'amélioration de la fiscalité foncière historiquement faible au Sénégal.

Sur 400K€ versés par la DG Trésor à EF en 2022 pour le projet Datamining, 16K€ étaient consommés fin 2023. L'absorption des fonds est relativement faible, avec seulement 4% des dépenses réalisées sur la période 2020-2023 et 43 % du budget total consommé à la mi-novembre 2024. Cela s'explique par le démarrage tardif du projet en septembre 2023 et le fait qu'il s'agisse d'un cofinancement lié à un budget existant de l'Union Européenne. Par conséquent, d'importantes dépenses sont prévues pour la fin 2024 et pour 2025, année essentielle pour l'achèvement des activités et l'exécution complète du budget.

2. ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES EN 2024 ET RÉSULTATS

Composante 6 Cadastre : Malgré un contexte politique instable début 2024 du fait des élections présidentielles et le changement du directeur du cadastre, les activités ont repris en force au second semestre, permettant de réaliser toutes les actions prévues initialement sur la composante 6 (expérimentation, aide en matériel et en formation). Ainsi, la nomination du nouveau directeur du cadastre en juillet a significativement dynamisé la collaboration, ce qui a permis de lancer de nombreuses actions comme la mise à disposition de matériels performants et d'une équipe de 3 personnes dédiée aux problématiques de data science en matière foncière.

Composante 5 commerce électronique - Amélioration des recettes fiscales du commerce électronique : Nous avons indirectement contribué à un changement législatif majeur, facilitant la fiscalisation des acteurs du commerce électronique, en particulier les

opérateurs étrangers. Une expérimentation de webscraping ambitieuse a été réalisée sur des sites locaux similaires au Bon Coin, avec des résultats probants. Cette expérimentation a démontré le potentiel d'un suivi automatisé des transactions en ligne. Pour industrialiser de tels processus comme en France et dans certains pays du Maghreb, un financement supplémentaire permettrait notamment de suivre les ventes sur les réseaux sociaux comme TikTok et de lutter contre la fraude fiscale liée aux influenceurs et aux activités à la limite de la légalité.

Indicateurs et pertinence : Le projet participe directement à l'amélioration du taux de pression fiscale souhaité par le gouvernement (20%). La pertinence du projet est aussi confirmée par les retours positifs des bénéficiaires et par la richesse des échanges avec le nouveau directeur du cadastre. L'impact fiscal attendu est particulièrement important dans la zone de Dakar, et des synergies avec d'autres projets sont en cours. Les prochaines étapes consisteront en un rapport sur l'état des gains fiscaux réalisés sur la zone expérimentale, un RETEX (retour d'expérience) en vue d'une généralisation, et une mission prévue pour juillet 2025 dans l'objectif de quantifier les résultats.

SOURCES D'INCERTITUDE ET SOUTENABILITÉ DES RÉSULTATS

Les troubles politiques, notamment les élections législatives, constituent une source d'incertitude. Cependant, la collaboration étroite avec la DGI et l'implication accrue du cadastre dans le projet permettent d'atténuer en partie ces risques. Le nouveau gouvernement a communiqué plusieurs fois sur l'importance des recettes en fiscalité foncière auprès des citoyens et des bailleurs. Grâce aux initiatives sur le terrain, une continuité des projets avec des perspectives positives suite aux élections est espérée. Quant à la composante commerce électronique, des moyens importants sont requis pour dépasser le stade de l'expérimentation.

3. CONTINUITÉ DU PROJET ET MODIFICATIONS ÉVENTUELLES

La continuité est assurée grâce à une collaboration enrichie et soutenue avec la direction du cadastre. Des ajustements futurs pourraient inclure une intégration plus poussée avec les composantes du projet axées sur l'informatique et la data science, en ligne avec les recommandations de la DGI. Des sources de financements additionnels dans le cadre du PISD II seraient nécessaires pour soutenir cette expansion, notamment pour la composante liée au commerce électronique de septembre 2025 à septembre 2026 (entre 450 000€ et 500 000€).

ANNEXE 2 : ACTIVITÉS MULTILATÉRALES

Revenue Mobilization Trust Fund (Fonds thématique de mobilisation des recettes) (RMTF) - FMI

Objectifs principaux du programme

Le RMTF vise à renforcer la mobilisation des recettes intérieures (DRM) en abordant les faiblesses systémiques des systèmes fiscaux, permettant ainsi aux pays bénéficiaires de parvenir à la durabilité fiscale pour soutenir les priorités de développement. Ses objectifs incluent :

Soutenir le recouvrement durable des recettes, en particulier dans les États à faible revenu et fragiles, pour réduire la dépendance à l'aide extérieure.

Améliorer les cadres de politique fiscale pour plus d'équité, de simplicité et d'efficacité.

Renforcer les administrations fiscales pour améliorer la conformité, la transparence et l'efficacité.

Soutenir les efforts de renforcement des capacités pour assurer la durabilité des améliorations du système fiscal.

Structure et modules du programme

Le RMTF met en place 10 modules pour répondre aux besoins spécifiques des pays et fournir un appui ciblé au renforcement des capacités :

- **Module 1** – Stratégie et gestion des réformes : Établir des cadres de gouvernance et des plans de réforme pour guider les réformes fiscales complètes.
- **Module 2** – Conception de la politique fiscale : Développer et affiner les politiques fiscales spécifiques aux pays, y compris la fiscalité internationale et les mesures fiscales environnementales.
- **Module 3** – Organisation de l'administration fiscale : Conseiller sur les améliorations de la structure organisationnelle.
- **Module 4** – Gestion de la conformité et des risques : Construire des cadres de gestion des risques pour la conformité et l'atténuation des risques institutionnels.
- **Module 5** – Fonctions commerciales de base : Améliorer les processus de base de l'administration fiscale, tels que l'enregistrement des contribuables, les audits et la numérisation.
- **Module 6** – Fonctions de support : Développer les ressources humaines et les systèmes informatiques pour soutenir les administrations fiscales.
- **Modules 7 & 8** – Formation et apprentissage par les pairs : Fournir des formations et favoriser le partage de connaissances par des conférences et des webinaires.
- **Module 9** – Outils fiscaux : Soutenir les enquêtes ISORA/ISOCA sur les administrations fiscales et douanières, et la Base de données mondiale longitudinale des revenus (WoRLD).

- **Module 10** – Travaux de recherche et analytiques : Utiliser des outils et des recherches basés sur des données pour éclairer et améliorer les décisions politiques.

Pays bénéficiaires et initiatives à fin 2023

À fin décembre 2023, 52 pays ont bénéficié des initiatives du RMTF, avec 31 projets actifs par pays. Parmi ceux-ci, 24 projets étaient en Afrique, reflétant une concentration significative sur le continent. ; les pays francophones incluaient le Sénégal, le Mali, la Côte d'Ivoire et le Tchad, où les réformes se sont concentrées sur le développement de la politique fiscale et le renforcement de l'administration. Au moins 45% des projets ciblaient des États fragiles et touchés par des conflits (FCS). Les réformes de la politique fiscale ont soutenu les Stratégies de recettes à moyen terme (MTRS) dans neuf pays, dont le Sénégal et le Ghana, et les projets de renforcement des capacités ont mis l'accent sur la numérisation et la gestion des risques, en particulier dans les nations africaines comme le Liberia et la Zambie.

Utilisation des fonds à fin 2023

Le budget total approuvé du RMTF était de 83,3 millions de dollars depuis 2016, avec 78,2 millions de dollars utilisés, reflétant un taux d'absorption de 94% en octobre 2023. Les fonds restants de 5,1 millions de dollars sont alloués aux projets repris par le Partenariat global de finances publiques (GFPF), vu que depuis le mois de janvier 2024 le RMTF fait partie du GFPF 2024 - 2028, réunissant l'expertise sur la mobilisation des ressources intérieures, les dépenses publiques et la gestion des finances publiques (le GFPF intègre le RMTF, le Managing Natural Resource Wealth Thematic Fund (MNRW), le Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT), le renforcement des capacités sur les dépenses publiques, et plusieurs instruments bilatéraux avec différents partenaires de développement). Sur le total, les projets d'assistance technique du RMTF destinés à l'Afrique ont absorbé 38,7 millions de dollars, dont ceux pour les pays d'Afrique de l'Ouest comprenant les pays francophones, financés à hauteur de 18 millions de dollars pour des programmes dans 13 pays : Bénin, Burkina Faso, , Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Côte d'Ivoire, Comores, République démocratique du Congo (RDC), Mali, Mauritanie et Sénégal, et le Cap Vert et la Guinée-Bissau principalement lusophones, mais liée aux réseaux francophones,. Ces pays ont principalement participé à des réformes et initiatives axées sur le renforcement de l'administration fiscale, la gestion des risques de conformité et la numérisation des processus fiscaux, en phase étroite avec les objectifs du RMTF.

La France a contribué 10 millions de dollars, ce qui en fait l'un des principaux donateurs, et d'autres contributeurs clés comprenaient l'UE, le Japon, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Résultats encourageants et défis

Le RMTF démontre un modèle réussi de soutien fiscal ciblé et de coopération internationale. Son succès dans l'amélioration de la conformité fiscale, l'adoption des cadres MTRS et l'avancement de la numérisation souligne sa pertinence et son adaptabilité. Sa capacité à fournir des réformes à fort impact dans des environnements difficiles, en particulier dans les États fragiles, souligne sa pertinence et son alignement des réformes fiscales sur les stratégies de développement plus larges, positionnant les pays bénéficiaires pour atteindre l'indépendance fiscale. Cependant, des défis persistants dans les États fragiles, des obstacles

législatifs et des capacités institutionnelles inégales soulignent la nécessité d'interventions adaptées et à long terme.

Les résultats encourageants incluent :

- Mobilisation des recettes accrue, avec des ratios recettes fiscales-PIB améliorés dans plusieurs pays bénéficiaires, grâce aussi à des réformes structurelles soutenant la reprise postpandémie en dépassant les niveaux de recettes pré-COVID-19 dans la plupart des pays.
- Adoption de Stratégies de recettes à moyen terme (MTRS) par neuf pays, dont le Ghana, le Sénégal, l'Éthiopie et le Rwanda, qui fournissent des feuilles de route de réforme claires et à long terme alignées sur les priorités nationales.
- Numérisation et modernisation informatique dans des pays comme le Ghana, le Liberia et la Zambie, qui ont progressé dans la mise en œuvre de Systèmes intégrés d'administration fiscale (ITAS), tandis que le Sénégal et le Cap-Vert ont réussi à introduire des solutions numériques modulaires pour l'enregistrement des contribuables, la déclaration électronique et les remboursements automatisés.
- Amélioration de la conformité fiscale et de la gouvernance, avec des cadres de gestion des risques de conformité (CRM) développés ou améliorés au Ghana, à Cabo Verde et au Zimbabwe, tandis que le Liberia a mis en œuvre des réformes pour une meilleure transparence institutionnelle, y compris des tableaux de performance pour les dirigeants de l'administration fiscale.
- Développement des capacités, avec plus de 8 000 participants aux cours de Formation virtuelle pour l'avancement de l'administration des recettes (VITARA), et plus de 2 000 fonctionnaires ayant participé au cours de Prévision et analyse des recettes (RFAX). Des ateliers sur les traités fiscaux internationaux et l'administration des revenus axée sur le genre ont renforcé l'expertise technique.
- Soutien aux États fragiles, avec des interventions adaptées dans des États touchés par des conflits comme le Tchad, le Mali et la République centrafricaine pour faire face aux vulnérabilités de gouvernance et moderniser les fonctions fiscales de base malgré l'instabilité continue.

Défis et recommandations

- Renforcer le soutien aux États fragiles : Les États fragiles et touchés par des conflits (45% des bénéficiaires du RMTF) ont fait face à des obstacles significatifs dus à une gouvernance et des capacités faibles, entraînant une progression plus lente des réformes. Des stratégies adaptées avec des conseillers sur le terrain et des partenariats régionaux sont nécessaires pour relever ces défis.
- Accélérer les efforts de numérisation : Les retards dans la modernisation informatique, en particulier dans les pays à faible infrastructure, ont freiné l'élan des réformes. Un investissement accru dans la pré-évaluation, les solutions informatiques régionales et la collaboration du secteur privé est crucial pour développer les systèmes fiscaux numériques.
- Renforcer l'engagement législatif et des parties prenantes : les goulets d'étranglement législatifs et la résistance des parties prenantes ont ralenti l'adoption des politiques. Un

engagement précoce avec les législateurs et des campagnes de sensibilisation publique sont nécessaires pour favoriser le soutien aux réformes fiscales.

- Développer la capacité institutionnelle : une expertise technique faible dans les administrations fiscales a ralenti l'adoption des réformes. L'établissement d'unités de politique fiscale dédiées, l'amélioration des programmes de formation et l'augmentation du co-financement par les gouvernements assureront la durabilité des réformes.
- Améliorer la coordination des donateurs et l'appropriation : des efforts de donateurs fragmentés ont parfois conduit à des inefficacités. Une coordination plus forte dirigée par le gouvernement et l'intégration du soutien externe dans les stratégies nationales maximiseront l'impact.
- Assurer la durabilité à long terme : une dépendance excessive au financement externe pose des risques pour la continuité des réformes. L'institutionnalisation des réformes et l'augmentation des engagements financiers nationaux aux projets sont cruciales pour maintenir les acquis.
- Des améliorations en termes de flexibilité, de numérisation et de plaidoyer pourraient améliorer l'efficacité du RMTF, tandis que l'engagement proactif des gouvernements, le renforcement des capacités techniques et le soutien politique sont critiques pour pérenniser les réformes. La transition vers le Partenariat global de finances publiques (GFPF) offre une opportunité d'intégrer ces leçons, permettant au FMI et aux gouvernements nationaux de collaborer plus efficacement sur les objectifs de durabilité fiscale à long terme.

Programme Fiscal Mondial (Global Tax Program – GTP) – Banque Mondiale

Objectifs-clés du programme

Le Programme Fiscal Mondial (GTP), établi en 2018 par la Banque Mondiale, est son instrument central soutenant la Mobilisation des Recettes Intérieures (MRI) dans les pays en développement. Ses principaux objectifs incluent :

1. Améliorer les réformes de politique fiscale : soutenir des systèmes fiscaux équitables, efficaces et prévisibles pour répondre aux besoins de développement.
2. Renforcement des capacités et institutionnel : moderniser et numériser les administrations fiscales et douanières pour améliorer la conformité et l'efficacité.
3. Réformes fiscales thématiques : aborder des domaines critiques tels que la fiscalité internationale, les taxes environnementales, les taxes sur la santé et l'équité entre les genres en matière fiscale.

Structure du programme et fonctionnement

Le GTP fonctionne à travers trois principales fenêtres, chacune adaptée à des objectifs spécifiques :

Fenêtre 1 - Biens publics mondiaux : concentration sur des outils, diagnostics et produits de connaissance, tels que l'Outil d'Évaluation Diagnostique de l'Administration Fiscale (TADAT), projet Revenue Boost.

Fenêtre 2 - Activités au niveau national : assistance technique sur mesure pour les réformes DRM au niveau national, qui a absorbé 88 % des fonds du GTP, avec des allocations significatives aux pays éligibles à l'IDA et aux situations de fragilité et de conflit (FCS).

Fenêtre 3 - Recherche, connaissance et apprentissage : recherche innovante et actionnable pour informer les stratégies DRM, telles que des études sur la fiscalité sensible au genre et la conformité fiscale volontaire.

Pays bénéficiaires à la fin 2023

Le GTP a soutenu des activités dans 110 pays depuis sa création, y compris 83 pays en 2023. Les pays éligibles à l'[International Development Association - World Bank](#) (IDA, guichet de la Banque mondiale pour les pays plus pauvres) ont bénéficié de 70 % des ressources allouées, tandis que 32 % des activités ciblaient les FCS. L'Afrique subsaharienne reste la région bénéficiaire la plus importante compte tenu de ses besoins élevés en matière de DRM, avec des activités soutenues dans 39 pays. Les bénéficiaires francophones comprenaient notamment le Burundi, le Sénégal, le Mali.

Utilisation des fonds à la fin 2023

Le GTP a réalisé des progrès substantiels dans l'atteinte de ses objectifs, avec une allocation efficace des ressources vers des régions prioritaires et des domaines thématiques. Sa capacité à tirer parti de partenariats et à développer des outils innovants soutient des impacts durables en matière de DRM, notamment pour les pays éligibles à l'IDA et les FCS. En 2023, le GTP a déboursé 17,7 millions de dollars, représentant un taux d'exécution de 81%,

une amélioration significative par rapport aux années précédentes, reflétant une augmentation des missions en personne et des approches d'assistance hybride déployées. Depuis sa création, le GTP a reçu 87,4 millions de dollars en contributions de donateurs.

Résultats encourageants et défis

Le GTP a montré de solides progrès dans des domaines comme la numérisation fiscale, la fiscalité liée à la santé et à l'environnement, ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles, notamment en Afrique et parmi les pays éligibles à l'IDA. Les disparités régionales et les contraintes de capacité demeurent d'importants obstacles, tandis que l'instabilité politique dans certaines régions a limité l'impact de certaines activités, et certains domaines thématiques manquaient d'élan. Le GTP peut continuer à s'appuyer sur des stratégies spécifiques au contexte, un alignement plus fort avec les priorités nationales et une collaboration institutionnelle renforcée pour atteindre un succès plus large.

Les résultats incluent :

- Portée et couverture du programme, avec une assistance fournie à 83 pays, dont 71 % des activités ciblées vers les pays éligibles à l'IDA, et 37 % vers les FCS, démontrant un alignement avec son objectif de soutenir les pays ayant des besoins critiques en matière de DRM.
- Réalisations dans les réformes fiscales, avec plus de 30 pays bénéficiant d'un soutien pour mettre en œuvre des taxes sur la santé afin d'accroître les recettes et promouvoir la santé publique ; plus de 30 pays soutenus dans leurs réformes fiscales liées au climat grâce à des outils tels que l'Outil d'Évaluation du Prix du Carbone (CPAT) ; et un soutien croissant pour moderniser les prix de transfert et réduire l'évasion fiscale par le biais de coopérations internationales.
- Renforcement des capacités institutionnelles, grâce à la mise en œuvre de systèmes fiscaux numériques et tableaux de bord, Stratégies de Recettes à Moyen Terme (MTRS) intégrant des réformes à long terme dans les cadres politiques nationaux, ainsi qu'une mise en œuvre réussie du TADAT dans divers pays.

Défis et recommandations pour l'avenir

- Intégrer efficacement les synergies avec d'autres éléments du financement public : l'accent mis par le GTP sur la mobilisation des recettes peut accroître son efficacité grâce à un alignement plus fort avec l'efficacité des dépenses et aux objectifs globaux de durabilité fiscale. Cela impliquera d'intégrer la politique fiscale avec une analyse des dépenses et de durabilité fiscale ; d'améliorer la collaboration entre institutions fiscales et celles relatives aux dépenses afin de corriger les politiques fiscales mal alignées ; d'incorporer équité et progressivité dans le cadre fiscal en solidifiant le lien entre l'impact distributionnel des impôts et les politiques budgétaires qui traitent des inégalités et de la pauvreté ; ainsi que renforcer les perspectives climatiques et durables dans la politique fiscale basée sur la fiscalité environnementale tout en intégrant d'autres objectifs climatiques dans les cadres fiscaux.
- Approfondir le focus thématique : la performance varie selon les domaines thématiques, certains comme la fiscalité immobilière ou extractive restant sous-utilisés malgré leur fort

potentiel. Élargir ce focus pourrait impliquer d'exploiter des outils comme le Cadre d'Évaluation Politique Fiscale (TPAF) ou projets Revenue Boost. De plus, intégrer une approche sensible au genre dans les réformes fiscales pourrait constituer un domaine thématique propice à une croissance significative.

- Renforcer les approches de renforcement des capacités pour les États FCS : les contraintes capacitaires dans FCS affectent l'efficacité des interventions du GTP car elles entravent la traduction des recommandations techniques en réformes concrètes. Plus de formations pratiques, plateformes d'apprentissage entre pairs, conseillers locaux dédiés pourraient être appropriés tout comme adapter les interventions vers des résultats plus tangibles à court terme tout en construisant une capacité durable.
- Élargir collaboration et efforts de mobilisation financière : Le GTP bénéficie d'un fort soutien financier qui devra être maintenu au fil du temps alors qu'il accroît son ambition et sa portée. Les partenariats avec le FMI et l'OCDE sur les questions DRM sont dynamiques mais pourraient nécessiter un renforcement pour formuler des réponses proportionnées face aux défis croissants auxquels ils seront tous confrontés dans les pays bénéficiaires. Élargir l'engagement auprès donateurs pour inclure non seulement partenaires traditionnels mais aussi partenaires non traditionnels permettra également co-développer outils innovants ou initiatives telles que plateformes d'échange de données ou analyses avancées pour conformité fiscale.

Debt Management Facility (DMF) – Banque mondiale (GBM) et Fonds monétaire international (FMI)

Objectifs principaux du programme

La DMF, opérationnalisée dans sa troisième phase (DMF III) depuis 2020, vise à renforcer la gestion de la dette publique dans les pays à faible et moyen revenu. Les objectifs globaux sont :

- Réduire les vulnérabilités liées à la dette en améliorant la gouvernance, la durabilité et la transparence de la dette.
- Développer les capacités grâce à une assistance technique (AT) sur mesure, des programmes de formation et des outils analytiques.
- Soutenir le développement et la mise en œuvre de stratégies de gestion de la dette (SGD), de stratégies de gestion de la dette à moyen terme (SGDMT) et de plans d'emprunt annuels (PEA).
- Améliorer la transparence de la dette par la publication de bulletins de dette et l'amélioration des pratiques de rapport.

Structure et mise en œuvre du programme

La DMF III est structurée autour de cinq piliers essentiels :

- Amélioration de la gouvernance et des institutions : se concentre sur les diagnostics (par exemple, Évaluations de la performance de gestion de la dette - DeMPA) et les plans de réforme.
- Amélioration de la stratégie et des politiques : inclut une AT et une formation sur les SGD, SGDMT, Analyse de durabilité de la dette (ADD) et PEA.
- Développement des marchés de la dette : soutient le développement du marché intérieur pour faire face aux vulnérabilités de financement.
- Renforcement de la transparence de la dette : encourage la publication de rapports de dette et le respect des meilleures pratiques internationales.
- Produits de connaissance et apprentissage par les pairs : diffuse les connaissances par des cours en ligne ouverts et massifs (MOOC), des webinaires et des forums de praticiens.

Les principaux mécanismes de mise en œuvre comprennent l'assistance technique (AT) par des missions consultatives sur place ; des formations présentielles et virtuelles couvrant les niveaux bilatéral, régional et mondial ; et la collaboration avec des Partenaires de mise en œuvre (PMO) comme WAIFEM, MEFMI et la CNUCED. La mise en œuvre est pilotée par la demande, avec des activités adaptées aux défis et objectifs spécifiques des pays bénéficiaires. La gouvernance de la DMF comprend un Comité directeur (CD) pour la supervision stratégique et un Conseil des Partenaires de mise en œuvre (CPM) pour la coordination opérationnelle.

Bénéficiaires à fin 2023

À la fin de 2023, la DMF a fourni des initiatives de renforcement des capacités et d'AT dans 37 pays, totalisant plus de 500 activités depuis 2020. Les pays d'Afrique subsaharienne représentaient 67% de ces activités, incluant des pays francophones tels que le Burkina Faso, Madagascar et la République démocratique du Congo notamment en matière de transparence de la dette et de plans de réforme.

Utilisation des fonds à fin 2023

À la fin de l'exercice 2023, la DMF a démontré une forte utilisation financière à travers les régions. Les décaissements du fonds fiduciaire ont soutenu des activités dans toutes les régions, avec l'Afrique recevant l'allocation la plus importante. L'AT et la formation ont absorbé la majorité des fonds, reflétant une demande robuste de développement des capacités. L'Afrique subsaharienne représente 67%, incluant la RDC, Madagascar, le Burundi.

Résultats encourageants et défis

La durabilité financière de la DMF et l'alignement stratégique des donateurs assurent un impact continu dans la résolution des défis de gestion de la dette à l'échelle mondiale. Ces réalisations soulignent le rôle critique de la DMF dans le renforcement de la gestion et de la transparence de la dette durant une période de vulnérabilités de la dette mondiale accrues.

Les principales réalisations substantielles de la DMF en 2023 incluent :

- Fourniture étendue d'AT et de formation. La DMF a mené 120 activités, dont 56 missions d'AT, le plus élevé depuis le début de la DMF III. Les efforts d'AT et de formation ont mis l'accent sur des domaines critiques tels que les SGD, l'ADD et l'amélioration de la transparence de la dette.
- Avancement de la transparence de la dette. La DMF a amélioré les normes de rapport et facilité la publication régulière de bulletins statistiques de dette dans plus de 43 pays, soutenant une meilleure prise de décision et la confiance publique. La DMF a également introduit des outils pour rationaliser l'enregistrement et la gestion de la dette, cruciaux pour la transparence et la stabilité fiscale à long terme.
- Renforcement des capacités institutionnelles et régionales. La DMF a élargi la portée de la formation, incluant des cours en ligne ouverts et massifs (MOOC), atteignant plus de 2 500 fonctionnaires à l'échelle mondiale. Les programmes de renforcement des capacités présentiels ont été repris pour renforcer les institutions de gestion de la dette, tout comme le soutien aux réformes programmatiques et l'amélioration des cadres institutionnels et de la préparation aux réformes.

Défis et recommandations

- Développement du marché de la dette : moins de missions d'AT ont été réalisées pour développer les marchés de la dette intérieure en 2023 par rapport aux autres piliers, malgré cet objectif essentiel de la DMF, avec seulement 11 activités, reflétant une demande réduite ou un focus limité dans ce domaine. Dans la perspective, davantage d'activités promouvant des marchés de dette intérieure robustes pour réduire la

dépendance à la dette extérieure et atténuer les risques de refinancement pourraient aller de pair avec des outils pour améliorer la transparence et la participation du marché.

- Engagement renforcé sur les réformes politiques : un effort pourrait être déployé pour intégrer la gestion de la dette dans les politiques fiscales et macroéconomiques plus larges, garantissant la durabilité à long terme et encourageant davantage de pays à adopter et publier des plans d'emprunt annuels (PEA) et des cadres complets de SGDMDT.
- Suivi amélioré et soutien adapté : des mécanismes pourraient être introduits pour suivre l'impact à long terme des efforts de renforcement des capacités et adapter les interventions aux pays montrant une progression des réformes plus lente.

Initiative de Revenus des Gouvernements Locaux (LoGRI)

LoGRI a pour ambition d'autonomiser les administrations locales des pays à bas revenus en transformant leurs systèmes de génération de revenus. En se concentrant sur les réformes de la fiscalité foncière, LoGRI établit un pont entre la recherche académique et la mise en œuvre concrète, créant ainsi des voies pour une gouvernance durable et une distribution équitable des services publics. La LoGRI est une initiative semi-autonome du Centre international pour la fiscalité et le développement (International Center for Tax and Development, ICTD) basé à la Munk School of Global Affairs & Public Policy de l'Université de Toronto.

Objectifs fondamentaux

Au cœur de sa stratégie, LoGRI cherche à améliorer la façon dont les gouvernements locaux mobilisent leurs ressources, en particulier via la fiscalité foncière - un gisement de revenus trop souvent négligé mais à fort potentiel. Les objectifs de l'initiative sont les suivants :

- Dynamiser les revenus locaux : Renforcer les systèmes de taxation foncière pour augmenter les recettes de manière équitable et pérenne.
- Construire la confiance et la transparence : Développer des systèmes de gouvernance qui favorisent la confiance citoyenne et la responsabilité.
- Innover par la recherche : Créer et diffuser des perspectives opérationnelles, des outils et des cadres pour les réformes gouvernementales locales.
- Amplifier l'impact international : Promouvoir globalement des modèles de réforme réussis, notamment dans les régions sous-représentées.

Structure du programme : une approche multi-dimensionnelle

LoGRI a adopté une approche intégrée, combinant recherche, partenariats, outils et plaidoyer. Ses quatre piliers sont :

- Recherche appliquée et développement des connaissances : LoGRI mène des études interdisciplinaires pour découvrir des stratégies de réforme efficaces et adaptées aux contextes locaux.
- Collaborations gouvernementales : En partenariat direct avec les gouvernements nationaux et locaux, LoGRI conçoit et conseille sur des réformes sur mesure.
- Soutien technique : Des outils pratiques, comme des cadres de diagnostic et des solutions informatiques, sont développés pour améliorer la mise en œuvre et l'impact à long terme.
- Engagement global et renforcement des capacités : LoGRI anime des conversations internationales via des événements, des formations et des collaborations, créant des effets en cascade au-delà de ses interventions directes.

Pays bénéficiaires à fin 2023

Depuis son lancement, LoGRI a étendu son empreinte à 14 pays, avec un accent particulier sur l'Afrique. Fin 2023, LoGRI intervenait dans 11 nations africaines, dont la Sierra Leone, le Malawi, la Zambie, la République Démocratique du Congo, le Sénégal, le Bénin, le Togo, la

Côte d'Ivoire, le Nigeria, le Rwanda et la Gambie. Fin 2023, LoGRI avait mobilisé 4,5 millions d'euros, avec la France comme principal contributeur, confirmant son engagement pour la réforme de la gouvernance locale.

Résultats 2023 : succès et défis

L'année 2023 a été marquée par des réussites significatives et quelques défis. Du côté des réussites, au Sierra Leone les réformes à Freetown ont triplé les revenus de la fiscalité foncière ; en RDC un nouveau système informatique à Kananga modernise l'administration fiscale locale, et en Leadership Global la co-organisation de 23 événements internationaux avec l'Addis Tax Initiative, la FERDI, UN – Habitat, et bien d'autres. Des défis persistent, cependant, portant sur des résistances politiques, une durabilité fragile des réformes, des retards administratifs en Afrique francophone, l'élargissement du champ au-delà de la fiscalité foncière ; et l'amélioration des systèmes de suivi et d'apprentissage pour la mesure et consolidation des impacts voulus.

Initiative Afrique du Forum mondial de l'OCDE

Objectifs-clés

L'Initiative Afrique, lancée en 2014 par le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (le « Forum mondial »), vise à renforcer les capacités des administrations fiscales africaines pour lutter contre l'évasion fiscale et mobiliser davantage leurs ressources intérieures pour financer leur développement. En promouvant l'adoption et la mise en œuvre des standards internationaux d'échange de renseignements fiscaux, cette initiative contribue à accroître la transparence financière et à réduire les flux financiers illicites sur le continent.

Les objectifs principaux incluent :

- Sensibiliser les gouvernements africains à l'importance de la transparence fiscale et de l'échange de renseignements (ER) comme outils pour accroître les recettes publiques.
- Offrir une assistance technique sur-mesure pour la mise en œuvre des normes internationales en matière d'échange de renseignements fiscaux, telles que l'échange sur demande (EOIR) et l'échange automatique de renseignements (EAR).

Structure et actions

L'Initiative Afrique est intégrée au Forum mondial, une plateforme intergouvernementale regroupant plus de 165 juridictions, qui définit et supervise les normes internationales de transparence fiscale. Le programme mobilise les experts du Forum mondial pour fournir une assistance technique, organiser des formations et conduire des évaluations de conformité.

Les actions principales de l'Initiative Afrique incluent :

- le Renforcement des capacités : Les administrations fiscales bénéficient de formations, ateliers et missions techniques pour les aider à se conformer aux standards internationaux.
- Mener des Évaluations de conformité : Les juridictions africaines sont régulièrement évaluées sur leur mise en œuvre des normes d'échange de renseignement, identifiant les lacunes à corriger.
- Fournir Appui institutionnel : L'initiative soutient la création d'unités spécialisées au sein des administrations fiscales, notamment pour gérer les demandes de renseignements et les échanges automatiques.
- Faire du plaidoyer politique : L'Initiative Afrique sensibilise les décideurs à l'importance de la transparence fiscale et promeut l'adhésion aux normes internationales comme priorité de réforme.

Pays bénéficiaires à fin 2023

L'Initiative Afrique rassemble en 2023, 37 pays africains, dont 20 pays francophones. Elle couvre une grande diversité de contextes, des pays à revenus intermédiaire d'Afrique du Nord aux pays les moins avancés (PMA), reflétant les besoins variés des Etats du continent africain en matière de réforme fiscale.

Membres de l'Initiative Afrique



Les bénéficiaires comprennent des États ayant une expertise fiscale limitée, qui sont accompagnés pour se conformer aux standards d'échange d'informations, améliorer leur cadre législatif et réglementaire et renforcer la coopération intergouvernementale et régionale pour lutter contre l'évasion et la fraude fiscale.

L'initiative offre également un soutien technique ciblé aux organisations régionales, telles que les unions économiques africaines, afin de promouvoir des approches coordonnées au niveau sous-régional.

Utilisation des fonds

Le financement de l'Initiative Afrique repose sur les contributions volontaires de 11 bailleurs internationaux, dont la France, qui a consacré 1,5M€ sur la période 2020-2023, dont 0,7M€ en 2023. Au total, les contributions des partenaires se sont élevées à 10,9 millions sur cette période.

Ces fonds sont utilisés pour financer les missions d'assistance technique et les formations organisées par le Forum mondial sur le terrain, appuyer le développement de solutions technologiques pour faciliter les échanges de renseignements fiscaux, publier des manuels et guides pour les administrations fiscales et organiser des conférences et séminaires régionaux pour promouvoir les bonnes pratiques et renforcer la coopération entre les États africains.

L'utilisation de ces ressources est coordonnée par le secrétariat du Forum mondial, qui est hébergé par l'OCDE et qui veille à une gestion transparente et à un alignement des activités sur les priorités des pays bénéficiaires.

Résultats

Depuis son lancement, l'Initiative Afrique a permis des avancées significatives en matière de transparence fiscale sur le continent :

- **Mobilisation accrue des recettes** : grâce à l'échange de renseignements fiscaux, les pays africains ont identifié plus de 3,9 milliards d'euros de recettes supplémentaires (impôts, intérêts et pénalités) depuis 2009 grâce aux investigations fiscales internationales, aux enquêtes transfrontalières et aux procédures d'échange d'informations volontaires et automatiques, dont 2.2 milliards pour la seule année 2023.
- **Adoption des normes internationales** : de nombreux pays africains ont réformé leur cadre législatif pour se conformer aux standards EOIR et EAR. Par exemple, plusieurs pays ont récemment signé ou ratifié la Convention multilatérale sur l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale (MAAC).
- **Renforcement institutionnel** : des unités dédiées à la gestion des renseignements fiscaux ont été créées dans plusieurs administrations fiscales, améliorant leur capacité à répondre efficacement aux demandes d'information et à échanger automatiquement des données financières.
- **Réduction des risques de non-conformité** : les évaluations de conformité du Forum mondial montrent des progrès réguliers dans la mise en œuvre des recommandations issues des revues par les pairs.

L'Initiative Afrique a également contribué à sensibiliser les décideurs politiques et l'opinion publique sur l'importance de la transparence fiscale pour la justice sociale et la mobilisation des ressources intérieures.

Platform for collaboration on Tax (PCT) - Multidonor initiative

Objectifs-clés

La Plateforme de collaboration sur les questions fiscales Platform for Collaboration on Tax (PCT) est une initiative conjointe lancée en 2016 par la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Organisation des Nations unies (ONU). Son principal objectif est d'améliorer la coordination et les synergies entre ces organisations multilatérales et les partenaires bilatéraux dans le domaine de la fiscalité, en particulier pour soutenir les pays en développement dans leurs efforts de mobilisation des ressources intérieures.

La PCT se concentre sur la fiscalité en tant que levier essentiel pour atteindre les ODD. Elle vise à renforcer les systèmes fiscaux pour les rendre plus équitables, efficaces et résilients face aux chocs extérieurs, tout en favorisant la coopération internationale dans des domaines clés tels que la fiscalité internationale et la lutte contre l'évasion fiscale.

Structure et moyens de mise en œuvre

La gouvernance de la PCT repose sur une structure collaborative qui s'appuie sur les expertises combinées des quatre organisations fondatrices. Le secrétariat de la PCT, hébergé par la Banque mondiale, joue un rôle central dans la coordination des activités et la mise en œuvre des initiatives.

Les activités de la PCT s'articulent autour de cinq axes stratégiques :

- 1. Fiscalité et objectifs du développement durable :** soutenir les États dans l'élaboration de systèmes fiscaux qui contribuent à réduire les inégalités et à promouvoir la croissance inclusive.
- 2. Fiscalité internationale :** renforcer les capacités des pays en développement dans la négociation de conventions fiscales et la lutte contre l'érosion de leur base fiscale.
- 3. Stratégies de mobilisation des recettes à moyen terme :** accompagner les gouvernements dans l'élaboration de cadres stratégiques de mobilisation des recettes alignés sur leurs priorités de développement.
- 4. Résilience et préparation aux chocs extérieurs :** aider les pays à concevoir des systèmes fiscaux capables de répondre aux crises économiques et climatiques.
- 5. Engagement des partenaires et communication :** encourager la diffusion des connaissances et la sensibilisation sur les enjeux fiscaux mondiaux.

La PCT produit des outils pratiques destinés aux administrations fiscales des pays en développement, tels que des boîtes à outils sur des thématiques spécifiques (documentation des prix de transfert, fiscalité environnementale, négociations de conventions fiscales). Elle organise également des ateliers régionaux pour faciliter l'appropriation de ces outils par les acteurs locaux, et publie des analyses approfondies sur des sujets émergents, comme le lien entre fiscalité et égalité de genre.

Pays bénéficiaires à fin 2023

La PCT s'adresse principalement aux pays en développement, où les besoins en renforcement des capacités fiscales sont les plus importants. Les administrations fiscales de ces pays bénéficient d'un soutien technique et stratégique à travers les outils, formations et ateliers proposés par la PCT.

Bien que les activités de la PCT aient une portée globale, une attention particulière est accordée aux pays les moins avancés (PMA) et aux petites économies vulnérables, qui font face à des défis fiscaux structurels complexes.

Utilisation des fonds

Le financement de la PCT repose sur les contributions volontaires de plusieurs partenaires, parmi lesquels figurent la France, le Japon, les Pays-Bas, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni. Entre 2020 et 2023, la France a consacré 0,3 million d'euros à cette initiative dans le cadre du Programme d'investissement et de solidarité pour le développement (PISD).

Les fonds sont utilisés pour :

- La production de boîtes à outils et de documents techniques visant à appuyer les administrations fiscales des pays en développement.
- L'organisation de formations et d'ateliers régionaux pour améliorer l'appropriation des outils et renforcer les capacités locales.
- Le développement et la maintenance d'une plateforme virtuelle qui recense les programmes de renforcement des capacités par pays, assurant une meilleure coordination entre partenaires.

Le secrétariat de la PCT joue un rôle crucial dans la gestion et l'allocation des ressources, garantissant que les fonds contribuent directement aux objectifs de l'initiative.

Résultats

Depuis sa création, la PCT a apporté une valeur ajoutée significative dans le domaine de la fiscalité pour le développement. Parmi les résultats notables :

- **Production d'outils pratiques** : des guides et boîtes à outils ont été développés sur des thématiques clés, comme la fiscalité internationale, la documentation des prix de transfert, et les négociations de conventions fiscales. Ces ressources ont permis aux administrations fiscales des pays en développement de mieux comprendre et appliquer les normes internationales.
- **Renforcement des capacités** : les ateliers et formations organisés par la PCT ont contribué à améliorer les compétences techniques des fonctionnaires fiscaux dans plusieurs régions du monde.
- **Analyse des tendances émergentes** : les publications de la PCT ont exploré des sujets innovants, comme l'impact de la fiscalité sur l'égalité de genre ou les implications fiscales des transitions climatiques, fournissant des orientations stratégiques aux décideurs.

- **Amélioration de la coordination internationale** : la plateforme virtuelle de la PCT a permis de recenser et de synchroniser les initiatives de renforcement des capacités, évitant les doublons et maximisant l'impact des interventions des partenaires.

La contribution de la France à la PCT s'inscrit dans une démarche stratégique visant à soutenir la mobilisation des ressources intérieures des pays partenaires tout en renforçant son influence dans les discussions internationales sur la fiscalité pour le développement.

Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) - FMI

Objectifs principaux

Le Tax Administration Diagnostic Assessment Tool est un outil conçu pour fournir un diagnostic standardisé et objectif des performances des administrations fiscales. Son principal objectif est d'aider les pays à identifier les forces et les faiblesses de leurs systèmes fiscaux afin de prioriser les réformes nécessaires pour une meilleure mobilisation des ressources intérieures. En contribuant à une meilleure gouvernance fiscale, le TADAT favorise la transparence et la responsabilisation des administrations tout en offrant un cadre commun pour faciliter le dialogue entre les gouvernements bénéficiaires et les partenaires techniques.

Structure du programme et moyens de mise en œuvre

Le TADAT repose sur une méthodologie rigoureuse et standardisée qui analyse les performances des administrations fiscales à travers neuf domaines prioritaires, appelés *Performance Outcome Areas (POAs)*. Ces domaines comprennent par exemple l'intégrité du registre des contribuables, la gestion de risques fiscaux, la transparence et l'efficacité du recouvrement des recettes, couvrant les fonctions, les processus et les institutions les plus importants de l'administration fiscale. Ils sont évalués sur la base de 32 indicateurs de haut niveau, chacun reposant sur 1 à 5 dimensions, pour un total de 55 dimensions de mesure, ce qui fait de TADAT un outil de diagnostic complet. Le TADAT peut être aussi bien utilisé pour des pays en développement que pour des pays développés, au niveau des administrations centrales comme des administrations locales.

Les évaluations sont réalisées par des experts internationaux entraînés spécifiquement à la méthodologie TADAT, souvent issus du FMI et de la Banque mondiale, en collaboration étroite avec les administrations locales, et s'appuient sur des métriques précises. Les résultats des évaluations sont présentés dans des rapports détaillés qui formulent des recommandations pratiques pour guider de futures réformes fiscales. Ces diagnostics sont complétés par des activités de renforcement de capacités, telles que l'organisation d'ateliers et de formations techniques à destination des cadres administratifs afin d'aider les pays bénéficiaires à s'approprier les conclusions des évaluations et à mettre en œuvre des améliorations concrètes.

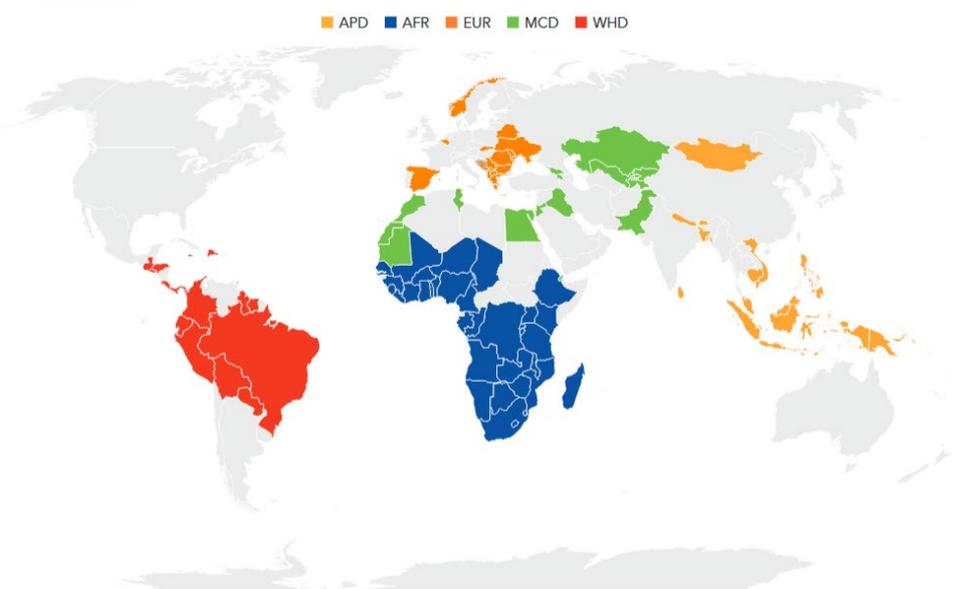
Le TADAT est piloté par un comité de pilotage qui inclut ses bailleurs de fonds, permettant aux contributeurs comme la France d'exercer une influence stratégique sur les priorités de cette initiative.

Pays bénéficiaires à fin 2023

Depuis sa mise en place en 2014 jusqu'au 1^{er} décembre 2023, l'outil TADAT a permis de réaliser 170 évaluations dans 105 pays répartis sur les cinq continents, ce qui en fait un outil standard largement déployé pour appuyer les efforts de réforme fiscales à l'échelle mondiale. Parmi les pays bénéficiaires d'évaluations de niveau national, on compte 22 pays d'Afrique subsaharienne francophone. En 2023, le FMI a mené des évaluations TADAT sur plusieurs pays prioritaires de la politique de coopération et d'aide au développement de la France, en cohérence avec les orientations du PISD : le Bénin (novembre 2023), le Mali (Mai 2023), le Tchad (Avril 2023) et la République démocratique du Congo (octobre 2023).

Les évaluations réalisées par la TADAT permettent à ces pays de mieux appréhender les lacunes structurelles de leurs systèmes fiscaux et à élaborer des stratégies de réforme adaptées à leurs besoins spécifiques en s'appuyant sur l'expertise technique bilatérale et multilatérale et le soutien financier des institutions financières internationales. D'autres régions telles que l'Asie du Sud-Est, l'Amérique latine ou encore le Moyen-Orient également bénéficié de l'initiative, reflétant son caractère global et sa pertinence dans des contextes variés. La région de l'Afrique subsaharienne (AFR) est celle qui compte le plus grand nombre de pays évalués par TADAT (39 pays, 37% du total), suivie par l'Amérique latine et les Caraïbes (20 pays, 19%), puis par l'Europe et le Moyen-Orient et l'Asie centrale avec 16 pays (15%) chacun, et l'Asie-Pacifique (APD) avec 14 pays (13%).

Figure : Couverture géographique des évaluations TADAT à fin 2023



Source : [TADAT.org](https://www.tadat.org) : rapport des 10 ans de mise en œuvre du TADAT

Utilisation des fonds

Le programme TADAT est financé par un budget total de 10.6 millions USD pour la période 2020-2024, abondé par un consortium de partenaires bilatéraux et multilatéraux incluant l'Union européenne, l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, la Norvège, la Suisse, le Japon et les Pays-Bas. Ces fonds sont principalement utilisés pour la mobilisation des experts pour les missions d'évaluation, la production des rapports de diagnostics détaillés, pour les activités de renforcement des capacités et pour la gestion opérationnelle et administrative de l'initiative. Le secrétariat du TADAT, hébergé par le FMI, assure la gestion administrative et opérationnelle du programme, ce qui garantit la coordination entre les différents acteurs du programme, la diffusion de bonnes pratiques et la transparence des orientations stratégiques.

Résultats

Les résultats des évaluations TADAT constituent une riche source d'informations factuelles, complètes et normalisées sur la performance des systèmes d'administration fiscale dans le monde entier. Avec plus de 4 000 fonctionnaires de l'administration fiscale déjà formés (examen réussi), la formation TADAT est un outil précieux de renforcement des capacités qui améliore la compréhension des bonnes pratiques fiscales internationales. Le TADAT fournit également une base de discussion commune pour l'ensemble des acteurs d'assistance technique. Bien que des progrès aient été réalisés dans tous les domaines de l'administration fiscale, 52% des évaluations menées à ce jour en Afrique subsaharienne ont obtenu le score D, reflétant des faiblesses majeures dans la gestion des administrations fiscales. Ces résultats ont servi de catalyseur pour engager des réformes ciblées dans les pays partenaires et permettent de guider utilement les opérateurs d'assistance technique, dont l'AFD et Expertise France, dans leurs projets de renforcement de la mobilisation des ressources intérieures en Afrique francophone.

ANNEXE 3 : WEBINAIRES ET ÉTUDES

WEBINAIRES organisés en 2023

Fiscalité et genre, 26 septembre 2023

Le 26 septembre 2023, la Plateforme française d'échange et de coordination interministérielle sur la mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) a organisé un webinaire axé sur les inégalités de genre dans les systèmes fiscaux et l'impact économique de leur correction. Le webinaire a réuni des expertes et institutionnels, offrant une perspective à la fois académique et opérationnelle. Parmi les intervenantes, Katherine Baer (FMI) a présenté l'étude FMI « Gender and Revenue Administration: Principles and Practices », Michelle Harding (OCDE) a abordé les travaux récents de l'OCDE sur le genre et la fiscalité, et Vanessa van den Boogard (ICTD) s'est concentrée sur les défis dans l'économie informelle. Sofie Lambert (ONU Femmes) a partagé une analyse sectorielle du système fiscal marocain, tandis qu'Eugénie Ribault (Expertise France) a proposé des pistes pour intégrer la dimension de genre dans les projets d'assistance technique en fiscalité. La session était modérée par François Tardif d'Expertise France. Le compte rendu est accessible en ligne : <https://FERDI.fr/dl/df-4EoCo8DUqfZzVTYcz7ij1Ygs/compte-rendu-du-webinaire-fiscalite-et-genre.pdf>

Pour plus d'informations sur cet événement : <https://FERDI.fr/evenements/webinaire-fiscalite-et-genre>

Visibilité :

- 204 spectateurs en direct
- 354 spectateurs sur YouTube

Décentralisation et fiscalité locale, 29 juin 2023

Le 29 juin 2023, la Plateforme MRIP a organisé un webinaire sur le thème de la décentralisation et de la fiscalité locale. La session, introduite par Émilie Caldeira (CERDI-UCA-CNRS), a permis d'explorer les enjeux fiscaux au niveau local. Les intervenants Wilson Prichard (Local Government Revenue Initiative), Mathilde Cardinet (inspectrice des finances publiques et ancienne experte pour Expertise France), et Rose Vincent (ETH Zurich) ont apporté leurs perspectives académiques et opérationnelles sur la mobilisation des ressources locales. Une note thématique avait été préparée par la FERDI en amont du webinaire : <https://FERDI.fr/dl/df-qVCa4IDKeUCQpD5nLC2s7VT8/note-thematique-decentralisation-et-fiscalite-locale-29-juin-2023.pdf>

Pour plus d'information sur cet événement : <https://FERDI.fr/evenements/decentralisation-et-fiscalite-locale>

Visibilité :

- 178 spectateurs en direct
- 614 spectateurs sur YouTube

Civisme fiscal et consentement à l'impôt, 16 mars 2023

Le 16 mars 2023, la Plateforme MRIP a organisé un webinaire sur le civisme fiscal. Souleymane Diallo (Guinée) a présenté le rôle des centres de gestion agréés (CGA) et les appuis du projet PACCAF dans le développement de ces centres. Michelle Bocco Attakpa (Bénin) a exposé les efforts de communication et d'intégration des contribuables dans les réformes fiscales au Bénin. James Calixte et Lubonheur Loredant (Haïti) ont partagé le bilan du centre de contact de la Direction Générale des Impôts et les réformes en matière de services aux contribuables. Enfin, Ismaïla Diallo (CREDAF) a mis en lumière les actions de promotion du civisme fiscal menées par le CREDAF. Pour plus d'informations sur cet événement : <https://FERDI.fr/evenements/civisme-fiscal-et-consentement-a-l-impot>

Visibilité :

- 124 spectateurs
- 684 vues sur YouTube

L'ensemble des thématiques traitées dans ces webinaires font directement échos au périmètre thématique et aux priorités stratégiques du PISD. Les thématiques des webinaires sont déterminées de manière collective au sein de la plateforme et ont pour but d'éclairer la réflexion de ses membres dans le cadre de leurs activités. Ces sujets, techniques ou plus exploratoires, sont systématiquement traités en faisant dialoguer des institutionnels, experts de terrain et académiques. Ces échanges nourrissent la réflexion des membres de la MRIP.

Ainsi, le webinaire Fiscalité et genre a mis en lumière des opportunités d'action par Expertise France, qui a depuis lancé le projet GET.

Représentation de la MRIP aux évènements suivants :

36^{ème} conférence annuelle du CREDAF sur le thème du civisme fiscal.

<https://FERDI.fr/evenements/36eme-conference-annuelle-du-credaf-sur-le-theme-du-civisme-fiscal>

Publications / Études

Le rapport réalisé dans le cadre de l'appel à contribution MRIP « Mobilisation des ressources internes sur les ressources halieutiques » et publié en 2021, a fait l'objet des publications suivantes :

- Occhiali G. (2023) "What's the Catch? A Review of the Fiscal Treatments of Fisheries in Sub-Saharan Africa", The Journal of Environment & Development, vol. 32 (2).
- Occhiali G. (2022) "What's the catch? Fiscal Policies for Fisheries in five African Countries", FERDI Note Brève B228.
- Le rapport lui-même et son résumé sont en téléchargement sur le site de la FERDI : <https://FERDI.fr/projets/mobilisation-des-ressources-interieures-publiques-mrip>

L'appel à contribution MRIP « Fiscalité et environnement » a fait l'objet de la publication d'un ouvrage en collection FERDI (et d'un webinaire de présentation en février 2024) :

- Keen M. (2023) La fiscalité et l'environnement : un aperçu des questions clés pour les pays en développement, FERDI, 152 p. <https://FERDI.fr/dl/df-D7xnu3QDQtK2PtFVeMk3KrEQ/ouvrage-la-fiscalite-et-l-environnement-un-apercu-des-questions-cles-pour.pdf>

Cet ouvrage est une version légèrement révisée d'un rapport préparé pour le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères, dans le cadre de la plateforme Mobilisation des Ressources Intérieures Publiques (MRIP). Il fournit une revue des principales questions relatives à la fiscalité environnementale des pays en développement. L'objectif est d'apporter un point de vue pratique et rigoureux des finances publiques pour répondre aux défis environnementaux auxquels sont confrontés les pays en développement. Une attention particulière est accordée aux anciens dix-neuf « pays prioritaires », principalement francophones et tous situés en Afrique subsaharienne sauf un. L'espoir et l'intention, bien sûr, sont que la discussion et l'analyse aient une application et un intérêt plus larges au-delà de ces pays.

Notes thématiques

- [Note thématique | Décentralisation et fiscalité locale, 29 juin 2023pdf \(328 ko\)](#)
- [Note thématique | Statistiques de recettes fiscales : un état des lieux des données disponibles, janvier 2023](#)

ANNEXE 4 : DÉTAILS BUDGÉTAIRES SUR LE FINANCEMENT DU PISD 2020-2023

Tableau 4 :

Nature de la contribution		Montant prévu dans le PISD I	AE engagées (M€)				CP décaissés (M€)			
			2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Interventions bilatérales	DGT (P110)	30	13,5	11,1	5,4	0,0	1,5	5,9	13,3	5,2
	P110 %		45%	37%	18%	0%	5%	20%	44%	17%
	P110 % cumulé		45%	82%	100%	100%	5%	25%	69%	86%
	AFD	15	7	5	3		0	1,4	5,3	4,2
	Expertise France	15	6,5	6,1	2,4		1,5	4,5	8	1
	MEAE (P209)	0,3	0,10	0,10	0,10	0,00	0,10	0,10	0,10	0,00
	P209 %		33%	33%	33%	0%	33%	33%	33%	0%
	P209 % cumulé		33%	67%	100%	100%	33%	67%	100%	100%
	COFIL MRIP (animation de la plateforme, appels à contributions académiques)	0,3	0,10	0,10	0,10	0,00	0,10	0,10	0,10	0,00
	Total bilatéral	30,3	13,5	11,1	5,4		1,5	5,875	13,3	5,2
	Total bilatéral %		45%	37%	18%		5%	19%	44%	17%
	Total bilatéral % cumulé		45%	81%	99%		5%	24%	68%	86%
	Interventions multilatérales	DGT (P110)	28,0	26,00	2,00	0,00	0,00	4,00	8,50	14,75
P110 %			93%				14%	30%	53%	3%
P110 % cumulé			93%				14%	45%	97%	100%
AFRITAC Ouest et Centre		12	12,00				2,50	2,50	7,00	0,00
Revenue Mobilization Thematic Fund (RMTF)		5,5	5,50				0,00	2,00	3,50	0,00
Global Tax Program (GTP)		5,5	5,50				1,50	2,00	2,00	0,00
Debt Management Facility (DMF)		3	3,00				0,00	1,50	1,50	0,00
Local Government Revenue Initiative (LoGRI)		2		2,00			0,00	0,50	0,75	0,75
MEAE (P209)		2,3	0,25	0,75	0,50	0,80	0,25	0,75	0,50	0,80
P209 %			10,9%	32,6%	21,7%	34,8%	10,9%	32,6%	21,7%	34,8%
P209 % cumulé			10,9%	43,5%	65,2%	100,0%	10,9%	43,5%	65,2%	100,0%
Platform for collaboration on Tax (PCT)		0,3	0,00	0,20	0,10	0,00	0,00	0,20	0,10	0,00
TADAT		0,5	0,10	0,20	0,10	0,10	0,10	0,20	0,10	0,10
Fiscalité internationale : initiative Afrique du Forum mondiale de l'OCDE sur la transparence et l'échange d'informations à des fins fiscales		1,5	0,15	0,35	0,30	0,70	0,15	0,35	0,30	0,70
Total multilatéral		30,3	26,25	2,75	0,50	0,80	4,25	9,25	15,25	1,55
Total multilatéral %		86,6%	9,1%	1,7%	2,6%	14,0%	30,5%	50,3%	5,1%	
Total multilatéral % cumulé		86,6%	95,7%	97,4%	100,0%	14,0%	44,6%	94,9%	100,0%	
Total DGT (P110)	58,0	39,50	13,10	5,40	0,00	5,50	14,38	28,06	6,00	
Total MEAE (P209)	2,6	0,25	0,75	0,50	0,80	0,25	0,75	0,50	0,80	
Total général	60,6	39,75	13,85	5,90	0,80	5,75	15,13	28,56	6,80	
Total général %		65,6%	22,9%	9,7%	1,3%	9,5%	25,0%	47,1%	11,2%	
Total général % cumulé		65,6%	88,4%	98,2%	99,5%	9,5%	34,4%	81,6%	92,8%	