

**REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

\*\*\*

*Honneur – Fraternité - Justice*

\*\*\*

**MINISTERE DES FINANCES**



**Plans d'actions du Ministère des Finances  
(2019 – 2024) / (2019) / (2020)**

Décembre 2019/MF/

SOMMAIRE

I.	Rendre efficace la gestion des finances publiques.....	4
A.	Évaluer la performance des finances publiques.....	5
B.	Développer un cadre stratégique reposant sur un cap bien défini et des réformes d'envergure dans le cadre d'une démarche de contractualisation .....	5
C.	Rénover le cadre budgétaire .....	5
D.	Rénover le cadre de la comptabilité publique et privée .....	6
E.	Redéfinir la politique immobilière de l'Etat .....	8
F.	Adopter le code des douanes de la CEDEAO.....	8
G.	Renforcer les capacités des personnels, évaluer la performance, reconnaître et promouvoir les compétences.....	8
II.	<b>Optimiser le rendement et la mobilisation des recettes de l'Etat</b> .....	9
A.	Réussir la mise en œuvre des nouveaux impôts et évaluer rapidement leur efficacité .....	9
B.	Établir avec les entreprises une nouvelle relation de confiance.....	9
C.	Lutter efficacement contre la fraude fiscale .....	10
D.	Supprimer les dépenses fiscales et les subventions couteuses, peu efficaces et non ciblées sur les plus nécessiteux .....	10
E.	Moderniser et unifier les procédures de recouvrement forcé des recettes de l'Etat .....	10
F.	Créer un régime fiscal spécial et incitatif au niveau des ports de pêche.....	11
G.	Evaluer les politiques d'incitation fiscales du secteur des extractions .....	11
H.	Valoriser les recettes foncières de l'Etat.....	11
III.	<b>Instaurer la justice fiscale et renforcer le consentement fiscal</b> .....	12
A.	Améliorer la collecte, la gouvernance et la redistribution aux plus nécessiteux de la Zakat ...	12
B.	Mieux répartir l'effort fiscal entre citoyens et entre entreprises .....	12
C.	Mieux établir l'impôt .....	12
D.	Améliorer le consentement à l'impôt .....	13
IV.	<b>Rationaliser les allocations budgétaires et améliorer la qualité des dépenses</b> .....	13
A.	Evaluer le coût, l'efficacité et l'efficience des politiques publiques mises en œuvre par les opérateurs publics de l'Etat .....	13
B.	Améliorer la qualité des dépenses .....	13
V.	<b>Rendre la dette publique viable à moyen et long terme et améliorer la gestion de la trésorerie</b> .....	14

## Ministère des Finances / plans d'actions

A.	Réaliser la revue détaillée de la situation financière des entreprises publiques afin d'assainir leur situation .....	14
B.	Mettre en œuvre le compte unique du Trésor .....	14
C.	Mettre en œuvre une gestion dynamique de la dette.....	14
<b>VI.</b>	<b>Moderniser l'administration du Ministère des Finances et placer l'utilisateur au cœur de l'action.....</b>	<b>15</b>
A.	Dématérialiser les échanges.....	15
B.	Promouvoir les moyens modernes de paiement .....	16
C.	Adapter, simplifier les procédures et développer les sites internet .....	16
D.	Développer la formation à distance (l'e-formation) et l'accès à la documentation électronique	16
<b>VII.</b>	<b>Redéfinir les missions du Ministère des Finances et adapter les structures .....</b>	<b>16</b>
<b>VIII.</b>	<b>Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques .....</b>	<b>17</b>
<b>IX.</b>	<b>Renforcer et professionnaliser les fonctions de contrôles du Ministère des Finances .....</b>	<b>18</b>
<b>X.</b>	<b>Développer la démarche de maîtriser les risques .....</b>	<b>19</b>
<b>XI.</b>	<b>Plan d'actions quinquennal du Ministère des Finances .....</b>	<b>19</b>
<b>XII.</b>	<b>Plan d'actions des quatre derniers mois du Ministère des Finances.....</b>	<b>21</b>
<b>XIII.</b>	<b>Plan d'actions 2020 du Ministère des Finances .....</b>	<b>25</b>

La démarche stratégique au niveau du Ministère des Finances consiste à définir les priorités et les objectifs, décrire les actions permettant de les atteindre, évaluer et suivre l'efficacité de leur mise en œuvre, donner de la lisibilité aux cadres, mobiliser tous les acteurs autour d'engagements communs et les responsabiliser, chacun à son niveau. Le plan d'action du ministère sera présenté suivant des axes stratégiques qui fédèrent les plans d'action des différents démembrements du ministère. Les Directions du Ministère des finances déclineront le plan d'actions stratégique du Ministère des finances dans des documents d'orientations stratégiques sur la période 2019-2024.

Le plan d'actions du Ministère des Finances que je défends s'inscrit dans la mise en œuvre des engagements du Gouvernement :

- Rendre efficace la gestion des finances publiques ;
- Optimiser le rendement et la mobilisation des recettes;
- Instaurer la justice fiscale et renforcer le consentement à l'impôt ;
- Rationaliser les allocations budgétaires et améliorer la qualité de la dépenses;
- Rendre la dette publique viable à moyen et long terme et améliorer la gestion de la trésorerie ;
- Moderniser l'administration et placer l'utilisateur au cœur de son action;
- Redéfinir les missions de l'Etat et adapter les structures ;
- Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques ;
- Renforcer et professionnaliser les fonctions de contrôle du Ministère des Finances ;
- Développer la démarche de maîtrise des risques.

### I. Rendre efficace la gestion des finances publiques

Dans un contexte de forte contrainte pour les finances publiques, et face aux défis économique, industrielle, technologique et écologique, l'instauration d'une administration efficace des finances publiques est une priorité.

Le vote puis la promulgation de la loi organique relative aux lois de finances en 2018 marque une étape importante dans le processus de réforme de l'Etat. Elle introduit notamment la démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques publiques et passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.

La mise en œuvre de la culture de la performance permettra d'éclairer le budget de l'Etat. Les crédits budgétaires seront spécialisés par programmes représentatif d'une politique publique définie dans une perspective de moyen terme et relevant d'un même ministère ou d'une même institution et par parties budgétaires.

Une nouvelle chaîne de responsabilités se mettra ainsi progressivement en place dans l'administration avec des libertés plus larges pour les gestionnaires publics.

A chaque programme sont associés une stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance quantifiés. Ces éléments figureront dans les projets annuels de performances annexés au projet de loi de finances. Chaque responsable de programme établira son projet annuel de performance. Sous l'autorité de son ministre, le responsable du programme s'engagera sur cette base. Il rendra compte

au Parlement des résultats obtenus lors de l'examen de la loi de règlement des comptes et rapport de gestion, dans son rapport annuel de performances.

Cette démarche de contractualisation de la performance concernera tous les départements ministériels et sera piloté par la Direction générale du Budget. La préparation de ce cadre de performance débutera en 2020.

A. Évaluer la performance des finances publiques

Une évaluation des finances publiques selon la méthodologie « **Public Expenditure and Financial Accountability** » dite PEFA est en cours de réalisation et le rapport provisoire devrait être remis d'ici fin décembre 2019.

Cette évaluation permettra de disposer d'un état des lieux précis des indicateurs non satisfaits en matière de gestion budgétaire et comptable ainsi qu'en matière de contrôle.

Le diagnostic du système des finances publiques sera complété par une évaluation de la **performance de l'administration fiscale (TADAT)**.

B. Développer un cadre stratégique reposant sur un cap bien défini et des réformes d'envergure dans le cadre d'une démarche de contractualisation

L'évaluation PEFA et TADAT permettront d'élaborer un nouveau **schéma directeur de réforme de la gestion des finances publiques** répondant aux enjeux d'une gestion moderne, efficace, plaçant l'usager au cœur de l'action publique.

C. Rénover le cadre budgétaire

La politique budgétaire est un des principaux instruments de la politique économique. Elle consiste à utiliser le budget de l'État pour agir sur la conjoncture. Elle englobe l'ensemble des mesures qui ont des conséquences sur les ressources et les dépenses de l'État et qui visent à atteindre certains objectifs de politique conjoncturelle.

**Mieux préparer les lois de finances est nécessaire pour mieux exécuter la loi de finances, améliorer la transparence du budget, renforcer la responsabilisation des gestionnaires.** C'est pourquoi, le montant des dépenses communes sera réduit et limité aux seules dépenses entrant dans cette catégorie, les arbitrages seront réalisés en concertation avec les Ministères et l'allocation des moyens sera conforme à leurs besoins, un tableau de financement de la loi garantira le financement de la loi, le coût des départements ministériels sera affiché de manière transparente. Le tout sera réalisé dans le respect du calendrier.

Le **décret adopté en 2019 portant modalités et procédures de la programmation budgétaire et fixant son calendrier** place les **politiques budgétaires dans une perspective pluriannuelle** visant à renforcer la discipline et la soutenabilité des finances publiques.

Dans cette optique les prévisions macro-économiques sont essentielles. Cette fonction est assurée par plusieurs entités du ministère mais en perspectives des revenus du gaz, il sera nécessaire de **développer des outils de simulation** ainsi que **d'affiner les règles des plafonds de dépenses et des objectifs de performance**.

Les **règles budgétaires** actuelles reposent sur une présentation du budget de l'Etat par titres. Cette présentation par nature de dépenses (personnel, fonctionnement, investissement, intervention, etc...) sera maintenue et **complétée par une présentation par programmes de politiques publiques** (sécurité, santé, justice, éducation, etc...).

Le Parlement et le citoyen seront ainsi en mesure d'apprécier les moyens déployés par l'Etat pour mettre en œuvre chaque politique publique. **Le budget de l'Etat par politiques publiques sera ainsi plus lisible.** Il améliore la transparence budgétaire et favorise le consentement à l'impôt.

Les **travaux d'élaboration de la nouvelle nomenclature budgétaire des activités par programme et de la déclinaison opérationnelle des programmes sont en cours** et devraient être achevés pour la fin de décembre 2019.

Les départements ministériels seront associés à cette démarche et **un séminaire de présentation de la LOLF sera organisé.**

Toute cette préparation implique une bonne **coordination entre le cadre budgétaire à moyen terme et le cycle budgétaire ainsi que le respect du calendrier.** De la même manière, **l'estimation des coûts budgétaires** sera essentielle. Cette **fonction est assurée par plusieurs entités du Ministère et devra être renforcée.**

Un **guide des procédures budgétaires** sera prochainement élaboré et mis à la disposition de tous les départements ministériels.

Par ailleurs, en matière d'éligibilité macro-économique, la Direction Générale du Budget a réalisé :

- **Le schéma financier des programmes ;**
- **La gestion des autorisations d'engagements et des crédits de paiements (AE/CP) ;**
- **La définition des macro-processus budgétaire.**

**En matière de financement de la sécurité sociale, un projet de loi de financement de la sécurité sociale** qui sera élaboré en étroite collaboration avec les ministères en charge de la santé et des affaires sociales déterminerait les conditions générales de l'équilibre financier.

Cette mesure permettrait de renforcer la transparence du budget de l'Etat et d'améliorer la visibilité de l'effort consenti par l'Etat dans ce domaine. Une **étude de faisabilité fixant une feuille de route sera prochainement engagée.**

D. Rénover le cadre de la comptabilité publique et privée

Au **niveau de la comptabilité de l'Etat**, avec la mise en œuvre de la LOLF, « L'Etat tient une comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires et une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations. En outre, il peut mettre en œuvre une comptabilité destinée à analyser les coûts des différentes actions dans le cadre des programmes ».

**L'approche patrimoniale des comptes de l'Etat portée par le compte général de l'Etat (CGE) complètera la vision budgétaire.** Cette approche est emblématique de la performance de la gestion publique : valeur ajoutée, contrôle, efficacité et précieux outil d'aide à la décision.

En offrant ainsi une vision **globale du patrimoine et des engagements de l'Etat**, le compte général de l'Etat constituera un **instrument essentiel de pilotage opérationnel des finances publiques**, à forte valeur ajoutée par rapport à la comptabilité budgétaire, à destination du Parlement, des ministères et des citoyens.

Le compte général de l'État, conformément aux dispositions de la LOLF, sera établi selon un nouveau **référentiel comptable** qui s'inspirera très largement des pratiques des entreprises et des référentiels publics internationaux tout en tenant compte des spécificités de l'État.

**Ces dispositions ont conduit à rénover le cadre normatif comptable.**

Ces travaux ont été engagés par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique depuis 2017 et, **ont abouti en 2019, à la signature de l'arrêté n° 804 portant adoption du recueil des normes comptables de l'Etat.**

Par ailleurs, **l'arrêté n° 610 portant création du comité des normes de la comptabilité publique** institue en 2019, à l'instar de ce qui existe dans le secteur privé, un comité chargé d'émettre des avis sur la doctrine comptable publique et les normes comptables élaborées par l'administration.

La rénovation du cadre budgétaire et comptable a nécessité de **réécrire le règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique.**

**Le décret n° 2019-186/PM portant règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique**, pris en application des dispositions de la LOLF, abroge l'ordonnance n°89-012 du 23 janvier 1989.

Il comprend des évolutions majeures comme :

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

Les **arrêtés d'application** seront pris très rapidement pour disposer du cadre réglementaire manquant nécessaire à la mise en œuvre opérationnelle de la réforme.

Le compte général de l'Etat devra être régulier, sincère et donner une image fidèle de l'exécution du budget, de l'évolution de son patrimoine et de sa situation financière. **L'information financière produite devra ainsi être fiable et de qualité.**

Pour atteindre cet objectif, **la préparation du premier bilan d'ouverture de l'Etat** nécessitera une mobilisation et une coordination de tous les acteurs du département ministériel au comptable public pour mettre en œuvre la **comptabilité patrimoniale et matière, fiabiliser la comptabilité, comptabiliser les opérations dès la naissance du droit ou de l'obligation.**

L'application des normes internationales permettra **de fournir des statistiques et des données comparables au niveau international tout en normalisant les transactions de comptabilisation.**

Un **avis de la Cour des Comptes**, valant **certification des comptes de l'Etat**, sera émis et transmis en annexe de la loi de règlement afin de favoriser le contrôle du Parlement. La **production de comptes de l'Etat fidèles et sincères** est une priorité tout comme la **valorisation des comptes** pour favoriser les décisions des gestionnaires.

La reddition des comptes constitue un enjeu essentiel en matière de transparence et de redevabilité. C'est pourquoi, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique est désormais à jour

dans la **transmission des projets de lois de règlement à la Cour des Comptes afin de lui permettre d'exercer ses contrôles et d'assister le parlement**. Cette transmission facilite également la mise en œuvre du contrôle juridictionnel.

Ce **travail de normalisation comptable du secteur public** devra être poursuivi envers les **établissements publics de l'Etat** et des **collectivités territoriales**.

En matière de comptabilité privée, **l'adoption d'un plan comptable général conforme aux standards internationaux contribuera à fiabiliser les comptes des entreprises ainsi que l'assiette fiscale**.

E. Redéfinir la politique immobilière de l'Etat

La mise en place de la comptabilité patrimoniale des propriétés immobilières de l'Etat constitue une donnée essentielle pour permettre à l'Etat de **définir la stratégie immobilière**.

Bien connaître son patrimoine c'est mieux le gérer. Le Ministère des Finances chargé de la gestion du patrimoine de l'Etat devra ainsi définir **une politique de rationalisation et de valorisation du parc immobilier tout en assurant un entretien des bâtiments offrant aux personnels de bonnes conditions de travail**.

F. Adopter le code des douanes de la CEDEAO

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

L'accord porte sur de nombreux aspects dont le renforcement de la coopération dans plusieurs domaines d'intérêt commun, notamment l'instauration d'une zone de libre-échange, **l'application d'un tarif extérieur commun en matière de douanes**, la promotion de la libre circulation des personnes et des biens, la liberté d'investissement, le développement d'une politique commerciale commune en vue de favoriser l'accroissement des échanges à l'intérieur de la région débouchant sur la création d'un marché commun en Afrique de l'Ouest.

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

G. Renforcer les capacités des personnels, évaluer la performance, reconnaître et promouvoir les compétences

Pour accompagner les réformes des finances publiques, les **capacités des personnels devront être renforcées** tant en matière de refonte des procédures que de conduite du changement.

Un **plan de formation annuel** permettra aux personnels d'appréhender au mieux les évolutions techniques, juridiques et réglementaires induites par les réformes.

Par ailleurs, les **compétences des cadres les plus méritants seront reconnues et seront pris en compte pour la promotion interne**.

**L'évaluation annuelle des personnels** par la hiérarchie doit permettre de valoriser le travail des personnels, de les responsabiliser davantage et de renforcer leur efficacité.

Enfin, le **reversement du personnel non permanent dans le régime de la contractualisation de la fonction publique** sera réalisé.

## II. Optimiser le rendement et la mobilisation des recettes de l'Etat

La capacité à assurer des services et des prestations de qualité dépend, en partie, de la capacité à disposer des ressources budgétaires optimales.

Optimiser le rendement des recettes est donc une priorité.

### A. Réussir la mise en œuvre des nouveaux impôts et évaluer rapidement leur efficacité

La **loi n°2019-018 portant Code Général des Impôts a été votée et promulguée en 2019**. Cette loi introduit des nouveautés fiscales importantes comme l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur les bénéfices des personnes physiques qui s'appliqueront aux revenus perçus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Il institue également de nouvelles procédures fiscales.

Le temps imparti pour réussir la mise en œuvre nécessite la mobilisation de tous les services de la DGI.

Pour atteindre cet objectif, la **formation des personnels** de la Direction Générale des Impôts constitue un enjeu majeur afin d'une part, d'apporter les réponses aux demandes des contribuables ; d'autre part, de liquider correctement l'impôt sur les sociétés.

Ce plan de formation est en cours et fera l'objet d'un suivi sur l'année. Il sera complété par **l'élaboration de modules pratiques** permettant la formation des élèves de l'ENAJM affectés à la DGI.

Parallèlement, un vaste **plan de communication** sera organisé afin d'informer le plus largement possible, les entreprises concernées, les experts comptables et commissaires aux comptes et autres professionnels ainsi que la société civile.

La mise en œuvre de l'impôt sur les sociétés conduira à rénover les **formulaire de taxation de la DGI, à adapter le système d'information et à rénover les modes d'organisation**. La DGI donc doit se préparer à ces changements en les anticipant autant que possible.

Enfin, une **évaluation de la mise en œuvre et du rendement attendu** sera organisée au cours du second semestre 2021 afin de s'assurer de l'efficacité des changements réalisés.

### B. Établir avec les entreprises une nouvelle relation de confiance

Pour améliorer le **consentement à l'impôt des redevables et améliorer le civisme fiscal**, l'Etat doit développer une relation de confiance avec les entreprises et les particuliers.

**L'adoption de la doctrine administration fiscale** le 10 octobre 2019 s'inscrit dans cette démarche. Opposable à l'administration, ce document permet d'informer les contribuables des interprétations et prises de position des textes que la Direction Générale des Impôts est chargée d'appliquer.

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

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

C. Lutter efficacement contre la fraude fiscale

**La lutte contre la fraude et l'évasion fiscale sera une priorité.**

Cette lutte sera d'abord préventive, ce qui suppose une meilleure connaissance des risques de fraude et d'environnement. Ainsi une **cartographie des risques de fraude** par secteurs d'activités professionnelles sera élaborée.

Cette **politique de gestion des risques fiscaux** permettra une présence accrue de l'administration fiscale dans les secteurs à fort risque de fraude. Elle permettra aussi d'identifier les **mécanismes de fraude** et d'améliorer la qualité des contrôles, de **faire appliquer la loi et d'améliorer la perception des taxes, droits, accise et autres revenus.**

La mise en œuvre du nouvel impôt sur les sociétés ainsi que les nouvelles technologies vont favoriser le **contrôle à distance, pratiqué sur pièces, sans se déplacer dans l'entreprise.** Cette modalité de contrôle permettra d'accroître les capacités de contrôle, de renforcer la présence de l'administration fiscale auprès des contribuables et dissuader la fraude.

En matière douanière, la lutte contre la fraude fiscale **sera renforcée ainsi que la lutte contre les trafics internationaux et la contrebande de produits taxés.**

Les synergies entre la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale des Douanes devront être renforcées et les **outils d'analyse et de collecte des données mis en commun** pour mieux détecter les fraudes.

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

D. Supprimer les dépenses fiscales et les subventions couteuses, peu efficaces et non ciblées sur les plus nécessiteux

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

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

Cette **démarche sera progressivement étendue aux subventions accordées par l'Etat.**

E. Moderniser et unifier les procédures de recouvrement forcé des recettes de l'Etat

En matière de fiscalité, il ne suffit pas seulement **d'assoir et de liquider l'impôt mais bien de recouvrer tous les impôts liquidés.**

C'est une **question d'efficacité et de mobilisation des recettes de l'Etat**. C'est aussi une question **d'équité et de justice fiscale entre contribuables**.

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

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

**L'Etat se donnera les moyens de recouvrer les créances publiques dans le respect de la loi et des règlements**.

Les **procédures du recouvrement contentieux seront analysées** pour s'assurer qu'elles permettent d'engager rapidement les diligences nécessaires au recouvrement. Le cas échéant, **elles seront modifiées pour gagner en efficacité**.

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

Selon la nature des créances (fiscalité, recette non fiscale, douane, civile, etc.) les procédures de recouvrement amiable et forcé applicables sont différentes. Ces dernières **seront donc simplifiées et harmonisées pour toutes les recettes de l'Etat**.

Cette harmonisation des processus constituera un levier pour engager une **réorganisation du recouvrement forcé des créances de l'Etat**.

Au-delà d'un certain délai, le recouvrement des créances devient l'affaire de spécialiste. C'est ce **processus de spécialisation** que nous devons engager par une réorganisation, une mutualisation voire la création de nouveaux services.

F. Créer un régime fiscal spécial et incitatif au niveau des ports de pêche

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

G. Evaluer les politiques d'incitation fiscales du secteur des extractions

Les **politiques d'incitation fiscales du secteur des extractions seront évaluées** afin de s'assurer qu'elles sont correctement ciblées, qu'elles sont pertinentes, efficaces et efficientes.

H. Valoriser les recettes foncières de l'Etat

En matière foncière, l'Etat doit mieux valoriser son patrimoine immobilier. Les services de l'Etat doivent mieux connaître le prix du marché de l'immobilier **pour mieux garantir les recettes provenant des cessions immobilières** de l'Etat.

**L'émission des titres des terrains dans les quartiers précaires restructurés de Nouakchott sera engagée dans le cadre d'une sécurisation foncière d'envergure**.

Une **analyse de la réglementation existante sera engagée** afin de disposer des textes actualisés permettant une meilleure valorisation du patrimoine immobilier de l'Etat avec **des méthodes et des procédures d'évaluation clairement définies** justifiant un prix de cession conforme au prix du marché.

### III. Instaurer la justice fiscale et renforcer le consentement fiscal

Instaurer une justice fiscale équitable et juste constitue la pierre angulaire de la déclaration de politique générale. Nous allons donc améliorer la transparence, mieux répartir l'effort et faciliter les voies de recours.

#### A. Améliorer la collecte, la gouvernance et la redistribution aux plus nécessiteux de la Zakat

Une **étude sera prochainement engagée en collaboration avec le PNUD afin de créer un dispositif de collecte, de gouvernance et de redistribution aux plus nécessiteux de la Zakat**. Une requête a été adressée au PNUD et un questionnaire complémentaire sur la Zakat sera rajouté à l'EPCV en cours. C'est ainsi que nous serons le premier pays musulman ou le premier pays tout court à introduire ce questionnaire à l'EPCV. Un dispositif institutionnel intégrant les ministères et entités en charge des affaires islamiques et de lutte contre la pauvreté sera mis en place.

Cette étude nous permettra de disposer d'une **feuille de route garantissant aux donateurs la destination de leurs dons tout en organisant la transparence concernant la gouvernance, les modalités de collecte et de redistribution**.

Ce dispositif a été mis en œuvre dans d'autres pays. Nous examinerons donc comment ces pays ont ainsi atteint leurs objectifs et œuvreront à la perfection du dispositif.

#### B. Mieux répartir l'effort fiscal entre citoyens et entre entreprises

La **juste répartition de l'effort fiscal** entre citoyen est une nécessité. Nous devons mieux connaître et appréhender l'impact de notre fiscalité en fonction de la diversité sociale et des revenus du travail, du patrimoine, du capital.

Une étude sera ainsi engagée pour analyser comment l'effort fiscal est aujourd'hui réparti entre les citoyens et entre les différentes catégories de revenus. Cette **étude sera étendue aux entreprises en fonction de leur cadre juridique et de leur taille**.

#### C. Mieux établir l'impôt

Mieux établir l'impôt constitue également un enjeu important pour améliorer la justice fiscale.

Un effort sans précédent va être engagé pour **assurer la fiabilisation du fichier des contribuables**. L'exhaustivité et la fiabilité du fichier aura un triple impact : mobiliser de nouvelles recettes fiscales, assurer la justice fiscale et préparer la mise en œuvre des nouveaux impôts (IS – IBAP).

Nous devons également **mieux organiser les circuits et les échanges d'information entre les services de la Direction Générale des Impôts et ceux du registre du commerce**.

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

**D. Améliorer le consentement à l'impôt**

Le consentement à l'impôt sera amélioré pour accroître le civisme fiscal de nos concitoyens.

**Plusieurs mesures seront progressivement mises en œuvre comme :**

- Une meilleure communication des politiques publiques mises en œuvre grâce à l'impôt et de l'effort de redistribution de l'Etat aux plus démunis ;
- Mieux informer les usagers quant à leurs devoirs et leurs droits ;
- Faciliter l'accès à distance aux démarches les plus simples ;
- Développer les services publics au plus proche des citoyens ;
- Faciliter les voies de recours ;
- Développer une relation de confiance ;
- Sanctionner les fraudes.

**IV. Rationaliser les allocations budgétaires et améliorer la qualité des dépenses**

**A. Evaluer le coût, l'efficacité et l'efficience des politiques publiques mises en œuvre par les opérateurs publics de l'Etat**

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

Nous allons donc engager un vaste **programme d'évaluation des politiques publiques mises en œuvre par les opérateurs publics afin de mesurer leur ciblage, leur efficacité et leur efficience.**

Ces diagnostics nous permettront de rationaliser les allocations budgétaires en fonction de l'atteinte des objectifs fixés.

**B. Améliorer la qualité des dépenses**

Le **décret portant politique budgétaire et programmation budgétaire à moyen terme** adopté en 2019 pose les fondements d'une exécution des dépenses de qualité tenant compte de la soutenabilité du budget de l'Etat et d'une programmation pluriannuelle des dépenses d'infrastructures.

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

De même, la mise en œuvre du **volet performance de la LOLF nous permettra de s'assurer que toutes les dépenses publiques engagées seront justifiées** dès le 1<sup>er</sup> ouguiya pour atteindre les objectifs fixés.

Le **système d'information RACHAD** a été adapté et est désormais déployé dans les postes de l'extérieur permettant ainsi un meilleur suivi des dépenses. Parallèlement, le système d'information comptable **ARKAM** sera **déployé au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et permettra une exécution de la dépense de l'Etat en ligne**. La tenue manuelle de la comptabilité sera ainsi prochainement supprimée.

**V. Rendre la dette publique viable à moyen et long terme et améliorer la gestion de la trésorerie**

Assurer la viabilité de la dette est un enjeu de développement majeur pour les années à venir.

A. Réaliser la revue détaillée de la situation financière des entreprises publiques afin d'assainir leur situation

**L'assainissement de la situation financière des entreprises publiques et des établissements publics administratifs** constitue un enjeu important pour rendre à moyen long terme une dette publique plus viable.

**L'évaluation de la situation financière des établissements publics administratifs sera une priorité** pour mieux appréhender les difficultés et prévoir des plans d'assainissement adaptés et mieux ciblés.

L'achèvement en 2019 du **processus d'intégration dans RACHAD des dépenses des établissements publics administratifs** a permis de mieux maîtriser la dépense de ces établissements et d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat.

B. Mettre en œuvre le compte unique du Trésor

Une dette viable à moyen et long terme repose sur une prévision de la trésorerie fiable et la capacité du Trésor à optimiser la gestion de la trésorerie de l'Etat. Cette fonction sera renforcée avec la mise en place du compte unique, la reprise de l'interface entre le Trésor et la Banque Centrale et la réalisation des systèmes informatiques en cours de réalisation à moyen terme.

La **convention n° 19/001 relative à la tenue du compte unique du Trésor à la Banque Centrale de Mauritanie** a été signée en 2019. Cette dernière **sera prochainement approuvée par un décret**.

Les **travaux préparatifs à la mise en œuvre d'un compte unique du Trésor simplifié au 1<sup>er</sup> janvier 2020** sont en cours entre la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et la Banque Centrale de Mauritanie.

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

La **mise en place du compte unique se traduira par une meilleure prévision et une meilleure gestion de la trésorerie et de la dette de l'Etat**.

**Un comité de suivi de gestion de trésorerie sera créé par arrêté**.

C. Mettre en œuvre une gestion dynamique de la dette

**L'optimisation des recettes, la rationalisation des allocations budgétaires et une meilleure maîtrise de la qualité des dépenses** constituent la clé de voute permettant de rendre une gestion de la dette plus viable.

Le processus engagé avec les autorités du **KOWEIT afin de renégocier la dette** sera poursuivi.

Au-delà de ce processus, la **dette fera l'objet d'une gestion active d'émission de dette** assise sur des prévisions fiables, l'anticipation des besoins, la connaissance de la structure et de la maturité de la dette, le suivi des ratios de solvabilité.

Ce processus conduit d'une part, à définir **la stratégie d'endettement et de gestion de la dette** ; d'autre part, à **réformer la gestion** aujourd'hui partagée entre le Trésor et la Banque Centrale et à **réglementer la fonction de régulation des marchés de dette**.

**La stratégie d'endettement sera revue et l'analyse de la viabilité de la dette sera menée régulièrement suivant le cadre conjoint du FMI et de la BM. L'évaluation de nos capacités de gestion de la dette sera menée à travers DEMPA, grâce à l'assistance de la banque mondiale.**

L'inscription de la dette en comptabilité s'inscrira dans la préparation du bilan d'ouverture.

## **VI. Moderniser l'administration du Ministère des Finances et placer l'utilisateur au cœur de l'action**

L'administration du Ministère des Finances sera reconstruite. La moderniser consiste à la rendre, entre autres, plus accessible, plus simple, plus efficace, plus efficiente, plus proche et plus à l'écoute de l'utilisateur. Pour atteindre ces objectifs nous allons poursuivre et renforcer les actions numériques en cours. Avec les nouvelles technologies de l'information, il devient possible non seulement de « faire plus avec moins » mais aussi de « faire mieux ».

### **A. Dématérialiser les échanges**

Nous allons poursuivre le développement des téléprocédures avec les entreprises, puis progressivement avec le grand public.

Pour y arriver, nous allons engager une démarche partenariale avec l'ordre des experts comptables. Nous allons aussi mener une campagne de promotion et adapter nos textes pour **rendre obligatoire** les procédures de télédéclaration des impôts ainsi que les procédures de télépaiement des impôts des très grandes entreprises.

Nous allons également **examiner la faisabilité de télédéclarer et télépayer les recettes douanières**.

Par ailleurs, la **dématérialisation des échanges entre les comptables publics et les ordonnateurs** sera également mise en œuvre. Une mission d'expertise a été réalisée au cours du mois de septembre afin de dresser le diagnostic et la feuille de route permettant de dématérialiser les pièces justificatives de la dépense.

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

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

Concernant l'Etat, le processus de dématérialisation est plus complexe et demandera davantage de temps.

La dématérialisation des pièces justificatives de la dépense sera précédée **d'une révision de l'arrêté portant nomenclature des pièces justificatives de l'Etat** afin de le simplifier et **d'un arrêté portant signature électronique dès la validation des actes de gestion dans les systèmes de gestion.**

B. Promouvoir les moyens modernes de paiement

Nous allons aussi élargir **l'offre de services aux usagers** en matière de paiement des recettes de l'Etat. La **promotion de moyens modernes de paiement** comme le paiement en ligne, le paiement par terminal électronique, le virement ou le prélèvement seront progressivement déployés.

En même temps, nous **réduirons le paiement en numéraire en définissant des seuils maximums** dans les textes qui seront progressivement réduits dans un souci d'économie et de sécurisation.

C. Adapter, simplifier les procédures et développer les sites internet

Ces objectifs vont nécessiter, **une simplification des textes, une adaptation des procédures, une réorganisation des services ainsi que le développement des sites internet ou la refonte des sites existants.** Ces derniers seront « la vitrine » de l'administration des finances et permettront l'accès à la documentation, ou imprimés, aux informations, aux droits des usagers.

Enfin, l'ergonomie et le contenu du **site web du Ministère des Finances sera repensé** pour améliorer la transparence de l'information financière, faciliter l'accessibilité aux imprimés et à l'offre de services à distance et mieux communiquer auprès des usagers, citoyens et contribuables.

D. Développer la formation à distance (l'e-formation) et l'accès à la documentation électronique

L'e-administration sera une réalité pour les usagers ainsi que pour les personnels. Le développement de la **formation à distance** dans un territoire vaste comme le nôtre où les déplacements sont difficiles est une vraie réponse au besoin de formation des personnels travaillant à l'intérieur du pays.

Pour renforcer la qualité du travail, les personnels accéderont à la documentation applicable facilement sans devoir rechercher les textes.

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

Les modalités d'étendre ce dispositif à l'ensemble des directions du Ministère des Finances seront examinées.

Par ailleurs, les sites internet des directions seront complétés d'un **espace intranet** désormais indispensable dans la communication quotidienne.

## VII. Redéfinir les missions du Ministère des Finances et adapter les structures

Redéfinir les missions et adapter les structures impliquent le plus souvent de **renover le cadre réglementaire existant.** C'est pourquoi, les lois et/ou textes nécessaires à la mise en œuvre des réformes seront pris très rapidement.

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

Toutes les actions présentées ne seront possibles qu'avec une **redéfinition des missions et des organisations**, lesquelles gagneraient à être souples et adaptées aux nouveaux enjeux de la gestion publique.

**L'organigramme de la DGTCP a ainsi été redéfini en 2019** afin de répondre aux enjeux de la LOLF, du compte unique du Trésor, de la création des régions avec la déconcentration des services au niveau régional et du recouvrement des recettes non fiscales.

Cette adaptation s'est traduite par la création de nouvelles **trésoreries régionales afin d'accompagner le processus de décentralisation** avec la création des conseils régionaux.

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

Ainsi, d'ores et déjà, nous allons **créer une trésorerie spécialisée dans le recouvrement des recettes des pêches** ainsi que le **réseau des comptables publics des domaines**.

#### **VIII. Intégrer les systèmes d'information et de gestion des finances publiques**

Comme pour la réorganisation des services et des structures, ce plan d'actions pour être mis en œuvre requiert d'être porté par un système de gestion adapté et efficace qui répond aux besoins des gestionnaires.

La priorité est de disposer d'un **système d'information intégré de gestion des finances publiques à l'horizon de 5 ans**.

Ce processus a été engagé avec :

- La **reprise et la refonte technologique du système d'information comptable BEIT EL MAL** et son successeur ARKAM qui sera déployé dans tous les postes comptables au 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- Le **déploiement au 1<sup>er</sup> janvier 2020 du système d'information intégré SIGELE entre les ordonnateurs des collectivités territoriales et leurs comptables publics assignataires** ;
- La **refonte du système RATEB** permettant désormais un accès aux ministères en ce qui concerne la saisie des états de paies ;
- Le **déploiement de RACHAD à l'intérieur du pays et des postes à l'étranger** ;
- Le **déploiement de RACHAD à tous les établissements publics administratifs** ;
- **L'extension à tout le territoire du système d'information JIBAYA** pour assurer le recouvrement de l'impôt par le réseau des comptables publics de la DGI ;
- **L'intégration des indicateurs de performance dans JIBAYA** ;
- Le **lancement de l'assistance technique pour la mise en place d'un système d'information intégré pour la gestion foncière et domaniale** ;
- La **prise en charge des exonérations douanières dans l'application ASYDREP** ;
- La **création du site web de la DGD** ;
- **L'acquisition d'un système de gestion de planification, de suivi et de réalisation des audits et des vérifications** ;
- La **création d'un système de gestion intégré pour la gestion du secteur des assurances**.

Aux termes des 5 ans, **ces applications seront entièrement intégrées dans le nouveau système de gestion des finances publiques**, dont le socle et le module comptable sont en cours de conception avec l'appui de la banque mondiale (phase de passation des marchés).

La mise en œuvre du système de gestion des finances publiques cible nécessitera la conception d'une nouvelle **plateforme informatique chargée de garantir l'intégrité et la sécurité des données** au sein du Ministère des finances.

#### **IX. Renforcer et professionnaliser les fonctions de contrôles du Ministère des Finances**

Concernant les fonctions de contrôle, la **professionnalisation des missions de contrôles** de l'Inspection Générale des Finances, des Inspections Générales Internes et des Directions d'Audit des directions du Ministère des Finances sera poursuivie.

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

A l'instar de ce qui a été fait au sein de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne au sein de la DGTCP, la DGI et la DGB ainsi que les autres directions **devront s'engager dans la mise en œuvre de cette démarche structurante**.

Au sein du Ministère des Finances, un **comité de gestion des risques** sera institué par arrêté afin d'unifier et d'harmoniser la démarche.

Ce comité sera chargé de la gouvernance, du pilotage et du suivi des activités d'audit, de vérifications et du contrôle interne.

Un **cadre de référence** sera aussi élaboré pour définir les missions, le rôle des acteurs et les outils de la maîtrise des risques.

Les **travaux de professionnalisation** engagés au sein de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne de la DGTCP et de l'Inspection Générale des Finances **seront étendus à tous les corps d'inspection**. Ils reposeront sur les axes suivants :

- La **formation à la démarche d'audit et à la démarche de maîtrise des risques** ;
- **L'adoption des normes internationales de l'audit au sein d'une charte de l'audit du Ministère des Finances** ;
- **L'élaboration de guides d'audit pour les audits récurrents** ;
- La **mise en œuvre d'une démarche qualité au sein des corps de contrôle** ;
- **L'alimentation du contrôle interne par les constats d'audits** ;
- **La dotation des corps de contrôle d'une application de traitement des données (IDEA ou ACL)** ;
- **La dotation des corps de contrôle du Ministère des Finances d'une application unifiée de la programmation, du suivi et de la réalisation des programmes d'audit**.

Naturellement, chaque fois que des dysfonctionnements déontologiques seront constatés, les **sanctions appropriées seront prises contre les contrevenants**.

L'Inspection Générale des Finances a été formée aux missions d'évaluation des politiques publiques par un inspecteur général des finances français. **Elle dispose par ailleurs du guide d'évaluation qui lui permet de réaliser ses missions**.

Le présent plan d'actions met en évidence le besoin criant **d'évaluation des politiques publiques** du Ministère des Finances afin d'éclairer les futures décisions.

Concernant le contrôle financier, les contrôleurs financiers seront associés à cette démarche de professionnalisation du contrôle.

Un **guide métier sera par ailleurs élaboré pour les aider dans leurs missions.**

#### X. Développer la démarche de maîtriser les risques

Toutes les actions présentées dans ce plan ne pourront être mises en œuvre et atteintes que dans le cadre de processus de gestion des risques maîtrisés.

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

Dans le cadre du contrôle interne comptable et budgétaire, les **outils de la maîtrise des risques seront produits par la DGTCP et la DGB qui piloteront chacun dans son secteur les dispositifs de contrôle interne.**

Ils consisteront à l'élaboration des cartographies des risques comptables et budgétaires et à la diffusion d'un guide du contrôle interne permettant aux gestionnaires de connaître les mesures à prendre pour limiter les risques.

Cette démarche s'appuiera également sur le relais des Inspections Générales des départements ministériels qui ont été formés à cette démarche.

Ce **dispositif sera structuré dans un cadre de référence du contrôle interne comptable et budgétaire** adopté au sein du Ministère des Finances.

#### XI. Plan d'actions quinquennal du Ministère des Finances

Objectifs	Actions programmées
<b>Rendre efficace la gestion des finances publiques</b>	Evaluer la performance des finances publiques
	Développer un cadre stratégique reposant sur un cap bien défini et des réformes d'envergure dans une démarche de contractualisation
	Rénover le cadre budgétaire
	Rénover le cadre de la comptabilité publique et privée
	Redéfinir la politique immobilière de l'Etat
	Adopter le code des douanes de la CEDEAO

**Ministère des Finances / plans d'actions**

<b>Objectifs</b>	<b>Actions programmées</b>
	Renforcer les capacités des personnels, évaluer la performance, reconnaître et promouvoir les compétences
<b>Optimiser le rendement et la mobilisation des recettes de l'Etat</b>	Réussir la mise en œuvre du nouveau code général des impôts
	Établir avec les entreprises une nouvelle relation de confiance
	Lutter efficacement contre la fraude fiscale
	Supprimer les dépenses fiscales et les subventions coûteuses, peu efficaces et non ciblées sur les plus nécessiteux
	Moderniser et unifier les procédures de recouvrement forcé des recettes de l'Etat
	Créer un régime spécial et incitatif au niveau des ports de pêche
	Évaluer les politiques d'incitation fiscales du secteur des extractions
	Valoriser les recettes foncières de l'Etat
<b>Instaurer la justice fiscale et renforcer le consentement fiscal</b>	Améliorer la collecte et la redistribution aux plus nécessiteux de la Zakat
	Mieux répartir l'effort fiscal entre citoyens et entre entreprises
	Mieux établir l'impôt
	Améliorer le consentement à l'impôt
<b>Rationaliser les allocations budgétaires et améliorer la qualité des dépenses</b>	Évaluer le coût, l'efficacité et l'efficience des politiques publiques du Ministère des Finances
	Améliorer la qualité des dépenses
<b>Rendre la dette publique viable à moyen et long terme</b>	Réaliser la revue détaillée de la situation financière des entreprises publiques
	Mettre en œuvre le compte unique du Trésor
	Créer le comité de gestion de trésorerie
	Mettre en œuvre une gestion dynamique de la dette
	Élaborer la stratégie d'endettement et de gestion de la dette
	Définir les modalités de régulation des marchés de dette
<b>Moderniser l'administration du Ministère des Finances et placer l'utilisateur au cœur de son action</b>	Dématérialiser les échanges
	Promouvoir les moyens modernes de paiement
	Adapter, simplifier les procédures et développer les sites internet
	Développer la formation à distance et l'accès à la documentation dématérialisée
<b>Redéfinir les missions du Ministère des Finances et adapter les structures</b>	Rénover les cadres réglementaires existants
	Revoir les organisations et/ou les pratiques organisationnelles
	Redéfinir les missions du Ministère des Finances
	Adapter les organigrammes et déconcentré son réseau
<b>Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques</b>	Intégrer le système de gestion des finances publiques
	Intégrer le système d'information de la gestion foncière et domaniale
	Intégrer le système de gestion du secteur des assurances
	Adapter les systèmes de gestion existants
	Adapter les sites web existants
	Créer la plateforme informatique de gestion des systèmes de gestion des directions du Ministère des Finances
<b>Renforcer et professionnaliser les fonctions de contrôle du Ministère des Finances</b>	Poursuivre la professionnalisation des missions de contrôle au sein du Ministère des Finances : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopter les normes professionnelles de l'audit et élaborer le guide des procédures applicables aux corps de contrôle du</li> </ul>

## Ministère des Finances / plans d'actions

Objectifs	Actions programmées
	<p>Ministère des Finances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un comité de gestion des risques ministériel</li> <li>- Former les membres à l'audit</li> <li>- Créer les guides des missions d'audit récurrentes</li> <li>- Acquérir quelques licences d'une application de traitement des données</li> <li>- Doter les corps de contrôles d'une application unifiée de la programmation, du suivi et de la réalisation des programmes d'audit</li> </ul>
	Poursuivre la professionnalisation des missions de contrôle au sein des Directions du Ministère des Finances
<b>Développer la démarche de maîtrise des risques</b>	Élaborer le cadre de référence du contrôle interne comptable et budgétaire du Ministère des Finances
	Créer les outils de la maîtrise des risques comptables et budgétaires (cartographies des processus comptables et des processus budgétaires)
	Créer les organigrammes fonctionnels relatifs aux cartographies des processus
	Élaborer le guide de la maîtrise des risques comptables et budgétaires
	Déployer le contrôle interne comptable et budgétaire
	Former les acteurs à la démarche de maîtrise des risques
	Structurer la même démarche au sein des Directions du Ministère

### XII. Plan d'actions des quatre derniers mois du Ministère des Finances

Objectifs	Actions réalisées	Indicateurs
<b>Rendre efficace la gestion des finances publiques</b>	<b>L'évaluation de la performance des finances publiques</b>	<p>L'évaluation de la gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA</p> <p>L'élaboration d'une note sur la coordination et le pilotage des réformes</p>
	<b>La rénovation du cadre budgétaire</b>	<p>L'amélioration de la préparation des lois de finances et des lois de règlement</p> <p>Le lancement des travaux sur la nomenclature budgétaire des activités pour chaque programme</p> <p>Le lancement des travaux sur la déclinaison opérationnelle des programmes</p> <p>L'organisation d'un Séminaire de lancement de la LOLF regroupant tous les ministères, le plan de communication LOLF et le plan de formation</p>

**Ministère des Finances / plans d'actions**

Objectifs	Actions réalisées	Indicateurs
		<p>L'adoption du décret portant programmation et gouvernance budgétaire et comptable</p> <p>L'adoption de la LFR 2019 et la LFI 2020 ainsi que la LDR 2018</p> <p>Le lancement de la feuille de route relative au projet de financement de la sécurité sociale et la réorganisation de la caisse des retraites</p>
	<p><b>La rénovation du cadre de la comptabilité publique et privée</b></p>	<p>Adopter le décret portant règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique</p> <p>Adopter l'arrêté portant adoption du recueil des normes comptables de l'Etat</p> <p>Adopter l'arrêté portant création du comité des normes comptables</p> <p>L'élaboration de l'instruction portant fonctionnement des comptes de l'Etat</p> <p>L'adoption d'un arrêté portant sur la signature électronique</p> <p>La documentation des processus des recettes non fiscales (pêches – mines – hydrocarbures – domaines – participations)</p>
<p><b>Instaurer une administration efficace</b></p>	<p><b>La mise à jour du code des douanes</b></p>	<p>L'adoption de la mise en œuvre du Tarif Extérieur Commun de la CEDEAO (TEC-CEDEAO) ainsi que les mesures d'accompagnement</p> <p>Le renforcement du bureau de la valeur</p>
	<p><b>Le renforcement des capacités des personnels, l'évaluation de la performance, la reconnaissance et la promotion des compétences</b></p>	<p>La préparation du reversement du Personnel non-permanent dans le Régime de la contractualisation de la Fonction publique</p>
<p><b>Optimiser le rendement et la mobilisation des recettes de l'Etat</b></p>	<p><b>La mise en œuvre du nouveau code général des impôts</b></p>	<p>La vulgarisation de la doctrine fiscale administrative</p> <p>L'élaboration des modules pratiques de</p>

**Ministère des Finances / plans d'actions**

<b>Objectifs</b>	<b>Actions réalisées</b>	<b>Indicateurs</b>
		<p>formations</p> <p>La mise en œuvre d'un plan de communication</p>
	<b>La valorisation des recettes foncières de l'Etat et la sécurisation foncière</b>	<p>La délivrance des titres fonciers en grand nombre des quartiers précaires restructurés</p> <p>L'adoption d'un arrêté fixant les prix de cession de terrains (en zone rural et urbain)</p>
<b>Rationaliser les allocations budgétaires et améliorer la qualité des dépenses</b>	<b>L'amélioration de la qualité des dépenses</b>	<p>L'adoption du décret fixant les modalités, procédures et calendrier de la programmation budgétaire</p> <p>L'achèvement de l'intégration des EPAs dans RACHAD</p>
<b>Rendre la dette publique viable à moyen et long terme et améliorer la gestion de la trésorerie</b>	<b>La réalisation de la revue détaillée de la situation financière des entreprises publiques</b>	<p>L'élaboration du rapport annuel de performance économique et financière des entreprises publiques</p> <p>La vulgarisation des guides des missions auprès des intervenants (CAC, Administrateurs, AG) dans les E.P.</p>
	<b>La mise en œuvre du compte unique du Trésor</b>	<p>La signature du décret portant adoption de la convention</p> <p>L'élaboration de l'instruction portant fonctionnement du compte unique</p> <p>L'élaboration des annexes à la convention</p> <p>La mise en place du compte unique simplifié au 1<sup>er</sup> janvier 2020</p>
<b>Moderniser l'administration et placer l'utilisateur au cœur de son action</b>	<b>La dématérialisation des échanges</b>	Le développement de la télédéclaration des entreprises
	<b>Le développement de la formation à distance et l'accès à la documentation</b>	L'élaboration d'un recueil dématérialisé des textes applicables à la DGTCP avec un moteur de recherche
<b>Redéfinir les missions du Ministère des Finances et adapter les structures</b>	<b>La revue de l'organisation des services</b>	L'adaptation de l'organigramme du MF suite au réaménagement de l'organigramme gouvernemental
<b>Intégrer les systèmes</b>	<b>L'adaptation des systèmes de</b>	Le déploiement du système

**Ministère des Finances / plans d'actions**

Objectifs	Actions réalisées	Indicateurs
<p><b>d'information des gestions des finances publiques</b></p>	<p><b>gestion des finances publiques existants</b></p>	<p>d'information comptable Arkam au 1<sup>er</sup> janvier 2020</p> <p>Le déploiement du système d'information comptable des collectivités locales SIGELE au 1<sup>er</sup> janvier 2020</p> <p>Le déploiement de RACHAD à l'intérieur du Pays</p> <p>Le déploiement du système d'ordonnancement et de paiement au niveau des services extérieurs (Module services extérieurs) à partir de janvier 2020</p> <p>La généralisation de l'accès à JIBAYA à tout le territoire à partir de janvier 2020</p> <p>L'intégration des indicateurs de performance dans JIBAYA</p> <p>Le lancement de l'assistance technique pour la mise en place d'un SI intégré pour la gestion foncière et domaniale</p> <p>La prise en charge des exonérations douanières par l'application ASYDREP</p> <p>La mise en ligne du site web de la DGD</p>
<p><b>Renforcer et professionnaliser les fonctions de contrôle du Ministères des Finances</b></p>	<p><b>La professionnalisation des missions de contrôles</b></p>	<p>La formation à l'audit et au contrôle interne des corps de contrôles du Ministères des Finances</p> <p>L'adoption par arrêté de la charte de l'audit interne de la DGTCP</p> <p>Le lancement de l'audit des compagnies d'assurance nationales</p> <p>L'adoption par arrêté du guide de procédures de l'IGF</p> <p>L'ouverture d'un guichet pour les réclamations des assurés</p>
<p><b>Développer la démarche de maîtrise des risques</b></p>	<p><b>La structuration de la démarche de contrôle interne</b></p>	<p>L'adoption par arrêté du cadre de référence du contrôle interne à la DGTCP</p>

**Ministère des Finances / plans d'actions**

Objectifs	Actions réalisées	Indicateurs
		L'élaboration de la cartographie des processus métiers et des processus comptables de la DGTCP  L'élaboration des organigrammes fonctionnels de la DGTCP  La réalisation du contrôle interne des Directions du MF et la création d'une cellule de gestion des risques au niveau de la DGI

**XIII. Plan d'actions 2020 du Ministère des Finances**

**Remarque préliminaire :**

Le présent plan d'actions mobilisera les moyens de l'Etat et s'exécutera sur l'année 2020.

Objectifs	Actions programmées	Année		Indicateurs de suivi (en %)		
		Début	Fin	Indicateur	Situation	Cible
Instaurer une gestion efficace des finances publiques	Evaluer la performance des finances publiques	2020	2020	Evaluer la performance de l'administration fiscale	0	100
	Développer un cadre stratégique	2020	2020	Adopter le schéma directeur de réforme de la gestion des finances publiques	0	100
		2020	2020	Adopter la démarche d'orientation stratégique de la DGI	0	100
		2020	2020	Élaborer la stratégie de réforme des assurances	0	100
		2020	2020	Engager une réflexion stratégique portant sur la modernisation des missions de la DGD	0	100
		2020	2020	Engager une réflexion portant sur la stratégie de communication de la Douane	0	100
		2020	2020	Coordonner la mise en œuvre de la LOLF	0	100
		2020	2020	Évaluer la mise en œuvre des réformes	0	100
		2020	2020	Redynamiser la fonction études du Ministère des Finances	0	100

**Ministère des Finances / plans d'actions**

		2020	2020	Élaborer les programmes et établir les maquettes des budgets des programmes, du projet annuel de performance et du rapport annuel de performance	0	100
<b>Rénover le cadre budgétaire</b>		2020	2020	Préparer la loi de finances en mode LOLF	0	100
		2020	2020	Mettre en œuvre la gestion des investissements publics en CE-CP	0	100
		2020	2020	Elaborer la nomenclature budgétaire et comptable	0	100
		2020	2020	Elaborer le CDMT global et sectoriel et le CBMT	5	100
		2020	2020	Elaborer les programmes et établir les maquettes des budgets programmes	30	100
<b>Rénover le cadre de la comptabilité publique et privée</b>		2020	2020	Poursuivre la rénovation du cadre normatif comptable de la comptabilité publique	15	100
		2020	2020	Préparer le bilan d'ouverture de l'Etat et la comptabilité en droits constatés	0	100
		2020	2020	Mettre en place la comptabilité patrimoniale	0	40
		2020	2020	Améliorer la gestion des collectivités territoriales	0	100
		2020	2020	Réviser et actualiser le cadre normatif des EPA	0	100
		2020	2020	Elaborer un plan comptable des assurances	0	100
<b>Adopter le code des douanes de la CEDEAO</b>		2020	2020	Code CEDEAO adopté	0	100
<b>Renforcer les capacités</b>		2020	2020	Organiser le centre de formation des douanes	0	100
		2020	2020	Formation des corps de contrôles du MF à l'audit et au contrôle interne	0	100
		2020	2020	Développement des compétences du personnel de la DTF	0	100
		2020	2020	Formation et mise à niveau des agents comptables des EPA	0	100
		2020	2020	Accompagner le changement et les réformes à la DGTCP	0	100
		2020	2020	Former l'ensemble des agents de la DGI aux dispositions du nouveau CGI	0	100
		2020	2020	Former les CF au RGGBCP et à la commande publique	0	100
		2020	2020	Élaborer un plan de formation global pour le secteur des assurances	0	100

**Ministère des Finances / plans d'actions**

		2020	2020	Formation aux règles d'assiette Formation aux règles de recouvrement Formation aux règles de contrôle sur pièces Formation des vérificateurs dans le cadre du programme "Inspecteurs sans frontière"	0	100	
<b>Optimiser le rendement et la mobilisation des recettes de l'Etat</b>	<b>Réussir la mise en œuvre des nouveaux impôts et évaluer rapidement leur efficacité</b>	2020	2020	Préparer la DGI à l'entrée en vigueur de l'IS et IBAPP	0	100	
	<b>Établir avec les entreprises une nouvelle relation de confiance</b>	2020	2020	Élaborer la charte du contribuable	0	100	
	<b>Lutter efficacement contre la fraude</b>		2020	2020	Réaliser 13 vérifications générales et 35 contrôles ponctuels avant le 30 septembre 2020	0	100
			2020	2020	Connaitre les processus et gestion des risques	0	100
			2020	2020	Moderniser les services des enquêtes et des recouvrements	0	100
			2020	2020	Lutter contre les trafics internationaux	0	100
			2020	2020	Développer des outils d'analyse et de collecte des informations	0	100
	<b>Supprimer les dépenses fiscales couteuses et peu efficaces</b>	2020	2020	Réaliser une étude sur l'efficacité de la dépense fiscale	0	100	
	<b>Moderniser et unifier les procédures de recouvrement forcé des recettes de l'Etat</b>		2020	2020	Développer une politique du recouvrement offensif	0	100
			2020	2020	Evaluer le montant des créances fiscales non recouvrées	0	100
	<b>Créer un régime fiscal spécial et incitatif au niveau des ports de pêche</b>	2020	2020	Rédiger le projet de fiscalisation des ports de pêche	0	100	
	<b>Evaluer les politiques d'incitation fiscales du secteur des extractions</b>	2020	2020	Réaliser une étude sur l'efficacité des politiques fiscales d'incitation dans le secteur des extractions	0	100	
	<b>Valoriser les recettes foncières</b>		2020	2020	Mettre en place le dispositif de délivrance des nouveaux timbres mobiles	0	100
		2020	2020	Elaborer le dossier des évaluations des domaines	0	100	
<b>Instaurer la justice sociale et le consentement fiscal</b>	<b>Améliorer la collecte, la gouvernance et la redistribution aux plus nécessiteux de la Zekat</b>	2020	2020	Mettre en œuvre les éléments de la feuille de route	0	100	
	<b>Mieux répartir l'effort fiscal</b>	2020	2020	Réaliser une étude sur la répartition de l'effort fiscal entre citoyens et entre revenus	0	100	

**Ministère des Finances / plans d'actions**

	<b>Mieux établir l'impôt</b>	2020	2020	Élargir l'assiette fiscale en fiabilisant les fichiers des contribuables	0	100
	<b>Améliorer le consentement à l'impôt</b>	2020	2020	Renforcer les échanges avec les contribuables	0	100
		2020	2020	Faciliter les voies de recours	0	100
		2020	2020	Améliorer le civisme fiscal	0	100
<b>Rendre la dette publique viable à moyen et long terme</b>	<b>Réaliser la revue détaillée de la situation financière des entreprises publiques afin d'assainir leur situation</b>	2020	2020	Renforcer la transparence financière des établissements publics	0	100
		2020	2020	Améliorer et renforcer le suivi de l'activité des établissements publics	0	100
		2020	2020	Améliorer la gouvernance des établissements publics	0	100
	<b>Mettre en œuvre le compte unique du Trésor</b>	2020	2020	Poursuivre l'extension du compte unique du Trésor simplifié à la Trésorerie Régionale de Nouadhibou	0	100
		2020	2020	Poursuivre l'élaboration des annexes à la convention relative à la tenue du CUT à la BCM	0	100
		2020	2020	Créer le comité de gestion de trésorerie	0	100
	<b>Définir la stratégie</b>	2020	2020	Elaborer la stratégie d'endettement et de gestion de la dette	0	100
	<b>Renégocier la dette du Koweït</b>	2020	2020	Poursuivre les renégociations avec le KOWEIT	0	100
<b>Moderniser l'administration des finances et placer l'utilisateur au cœur de l'action</b>	<b>Dématérialiser les échanges</b>	2020	2020	Mettre à disposition des contribuables une documentation fiscale complète et à jour	0	100
		2020	2020	Développer les téléprocédures (télédéclaration et télépaiement)	0	100
		2020	2020	Améliorer la qualité de service de la DGI	0	100
		2020	2020	Préparer la dématérialisation des pièces justificatives de collectivités territoriales	0	100
	<b>Développer les sites internet</b>	2020	2020	Rénovation du site du Ministère des Finances	0	100
	<b>Moderniser l'administration financière</b>	2020	2020	Poursuivre l'amélioration et la modernisation de la gestion cadastrale	0	100
<b>Redéfinir les missions du MF et adapter les structures</b>	<b>Adapter les organisations</b>	2020	2020	Opérationnalisation du guichet pour la réception et le suivi des plaintes des assurés	0	100
		2020	2020	Réviser l'organigramme de la DGDPE afin de l'adapter aux besoins des missions et aux réformes en cours	0	100
	<b>Rénover le cadre réglementaire existant</b>	2020	2020	Réviser et cadre réglementaire des assurances	0	100

**Ministère des Finances / plans d'actions**

		2020	2020	Actualiser et/ou compléter le cadre juridique existant des missions et de l'organisation des Domaines	0	100
<b>Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques</b>	<b>Adapter les systèmes existants</b>	2020	2020	Améliorer le site de la DTF	0	100
		2020	2020	Poursuite du déploiement de Jibaya sur l'ensemble du territoire national	0	100
		2020	2020	Adapter le système d'information RACHAD à la LOLF	0	100
	<b>Répondre à de nouveaux besoins</b>	2020	2020	Doter les EPA d'un logiciel comptable	0	100
		2020	2020	Informatiser le secteur des assurances	0	100
		2020	2020	Interface entre système d'information El Jibaya DGI-SYDONIA-DGD Interface entre El Jibabya, RACHAD Améliorer l'interface entre Eljibaya et ARKAM	0	100
		2020	2020	Développer un module "suivi auxiliaire de la dette" Développer un module recouvrement contentieux Développer un module "service bancaire au déposants obligatoires"	0	100
		2020	2020	Mettre en place un outil informatique de pilotage et de suivi du plan d'actions des réformes	0	100
2020	2020	Disposer d'un système d'information permettant le pilotage de l'activité de l'IGF et des autres corps de contrôles du MF	0	100		
<b>Renforcer et professionnaliser les fonctions de contrôles du MF</b>	<b>Poursuivre la professionnalisation</b>	2020	2020	Élaborer le cadre de référence de l'audit	0	100
		2020	2020	Mettre en place l'identité visuelle de l'IGF	0	100
		2020	2020	Elaborer les dossiers d'audit du programme de contrôle de l'IGF	0	100
		2020	2020	Réaliser le programme de contrôle de l'IGF	0	100
		2020	2020	Arrêter le programme d'audit de la DGTCP	0	100
<b>Développer la démarche de maîtrise des risques</b>	<b>Poursuivre la démarche de maîtrise des risques</b>	2020	2020	Poursuivre la mise en place du contrôle interne comptable de l'Etat	0	100
		2020	2020	Mettre en place le contrôle interne budgétaire (CIB)	0	100
		2020	2020	Mettre en place le contrôle interne au sein de la DGB	0	100
		2020	2020	Élaborer un manuel de procédures pour le contrôle des assurances	0	100

