

**2^e partie : CADRE DE PROGRAMMATION
OPERATIONNELLE TRIENNALE
2017-2019**

SOMMAIRE

CHAPITRE 4 : PROGRAMMATION OPERATIONNELLE 2017-2019	1
1. Effet stratégique 1 : Un cadre pérenne de mobilisation des recettes sécurise le financement national du développement en respectant les différentes normes de qualité des systèmes fiscaux et le critère de convergence régionale sur la pression fiscale (CEDEAO / UEMOA)	2
1.1. Effet intermédiaire 1.1 : La prévisibilité à court/moyen terme des recettes internes et externes est assurée	3
1.2. Effet intermédiaire 1.2 : Les recettes fiscales et non fiscales sont optimisées en s'appuyant sur l'achèvement du PNTF, l'élargissement de la base fiscale et la poursuite de la modernisation des administrations concernées.	3
1.3. Effet intermédiaire 1.3 : Les exonérations fiscales sont maîtrisées et gérées de manière à optimiser l'arbitrage entre leurs effets financiers et économiques.	7
2. Effet stratégique 2 : Le budget de l'Etat reflète les politiques publiques, optimise l'utilisation des ressources et assure l'efficacité de la dépense publique conformément aux normes internationales	8
2.1. Effet intermédiaire 2.1 : La programmation des dépenses répond aux principes d'allocation stratégique des ressources et de la GAR.	8
2.2. Effet intermédiaire 2.2 : Le budget est préparé et exécuté en mode programme et la responsabilité des gestionnaires est affirmée.	10
2.3. Effet intermédiaire 2.3 : La prévision et la gestion de la trésorerie s'appuient sur les outils adéquats et sont mises en œuvre conformément aux bonnes pratiques.	12
2.4. Effet intermédiaire 2.4 : Un cadre comptable réformé et stabilisé assure la mise en œuvre intégrale des dispositions prévues par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.	13
2.5. Effet intermédiaire 2.5 : Les systèmes d'information budgétaires, et comptables sont renforcés et intégrés.	14
2.6. Effet intermédiaire 2.6 : Des systèmes efficaces de passation et gestion des marchés publics contribuent à une exécution rapide et efficiente de la dépense.	15
3. Effet stratégique 3 : Un système de contrôle interne et externe cohérent et performant garantit l'efficacité de la gestion des finances publiques et la participation des citoyens au contrôle de l'action publique	16
3.1. Effet intermédiaire 3.1 : Le cadre institutionnel et organisationnel du système de contrôles interne et externe est réorganisé, renforcé et conforme aux normes internationales	17
3.2. Effet intermédiaire 3.2 : Le système de contrôle interne responsabilise les gestionnaires et sécurise leur gestion	20
3.3. Effet intermédiaire 3.3 : Le système de contrôle interne garantit la fiabilité et l'intégrité de l'information publique	22
3.4. Effet intermédiaire 3.4 : Le système de contrôle externe est efficace et conforme aux normes internationales	23
3.5. Effet intermédiaire 3.5 : Le contrôle de l'action gouvernementale par le Parlement est renforcé conformément au CHFP/UEMOA	23
3.6. Effet intermédiaire 3.6 : Le contrôle citoyen de l'action publique (CCAP) favorise la redevabilité dans la gestion des finances publiques et l'accessibilité de l'information aux citoyens	24
4. Effet stratégique 4 : Les collectivités territoriales s'appuient sur une gouvernance ouverte, transparente, des ressources propres suffisantes et des capacités et soutiens techniques adaptés	25
4.1. Effet intermédiaire 4.1 : Les transferts de compétences et de ressources prévus par le cadre législatif et réglementaire de la décentralisation sont effectifs et des mécanismes stables et maîtrisés par tous les acteurs sont établis pour les dotations de l'Etat aux Collectivités territoriales	26
4.2. Effet intermédiaire 4.2 : Un régime financier rénové et un cadre de fiscalité locale adapté assurent aux collectivités territoriales des financements pérennes et modulés en fonction des ressources locales	27
4.3. Effet intermédiaire 4.3 : Les collectivités territoriales disposent de capacités institutionnelles et humaines renforcées et d'appuis-conseils adaptés pour gérer avec efficacité et efficience leurs ressources	29

4.4.	Effet intermédiaire 4.4: Des mécanismes de contrôle de l'utilisation des ressources et de suivi des finances locales assurent la redevabilité, la transparence, l'effectivité de la dépense et de l'archivage	30
4.5.	Effet intermédiaire 4.5 : Les inter-collectivités sont renforcées	31
5.	Effet stratégique 5 : La gestion des finances publiques repose sur une stratégie claire, articulée avec les principaux cadres stratégiques, et des mécanismes efficaces de pilotage, de suivi-évaluation, de gestion des ressources humaines et de communication	32
5.1.	Effet intermédiaire 5.1 : Une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques basée sur des mécanismes, des outils de pilotage et de suivi-évaluation efficaces est mise en place.	32
5.2.	Effet intermédiaire 5.2 : Le plan de formation GFP s'inscrit dans une stratégie de GRH claire et des outils adéquats permettent un suivi-évaluation des activités de formation	33
5.3.	Effet intermédiaire 5.3 : Une communication renforcée sur les réformes de la GFP et portée par un dispositif opérationnel est assurée.	33
CHAPITRE 5 : COUT, SOURCES DE FINANCEMENT ET INDICATEURS DE SUIVI POUR LE PLAN D'ACTION TRIENNAL 2017-2019		35
1.	Programmation détaillée des activités et des coûts du plan d'action	35
1.1.	Principes	35
1.2.	Sources de financement	36
2.	Synthèse des coûts et du financement du plan d'action 2017-2019	37
3.	Indicateurs de suivi du plan d'action	38
ANNEXES (2^E PARTIE)		39
Annexe 1 : Matrice du plan d'action triennal 2017-2019		40
Annexe 2 : Matrice des indicateurs du plan d'action par extrant		57

Liste des sigles et abréviations

AICE	Application Intégrée de la Comptabilité de l'Etat
AMM	Association des Municipalités du Mali
AN	Assemblée Nationale
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
ARMDS	Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public
AT/FP/SI	Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure
BP	Budget-Programme
BSI	Budget Spécial d'Investissement
BVG	Bureau du Vérificateur Général du Mali
CADD	Cellule d'Appui à la Décentralisation et la Déconcentration
CAISFF	Cellule d'Appui à l'Informatisation des Services Financiers et Fiscaux
CARFIP	Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques
CASCA	Cellule d'Appui aux Structures de Contrôle de l'Administration
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CF/AN	Commission des Finances / Assemblée Nationale
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CFD	Centre de Formation pour le Développement
CGI	Code Général des Impôts
CGSP	Contrôle Général des Services Publics
CM	Conseil des Ministres
CMRIEF	Comité Mixte de Renseignements et d'Investigations Economiques et Financières
CNSC	Conseil National de la Société Civile
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CREDD	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CRMT	Cadre de Ressources à Moyen Terme
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DGABE	Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat
DGAT	Direction Générale de l'Administration Territoriale
DGB	Direction Générale du Budget
DGCE	Direction Générale du Contentieux de l'Etat
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DGD	Direction Générale des Douanes
DGDP	Direction Générale de la Dette Publique
DGI	Direction Générale des Impôts
DGMP/DSP	Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public
DNCC	Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence
DNCF	Direction Nationale du Contrôle Financier
DNDC	Direction Nationale des Domaines et du Cadastre
DNPD	Direction Nationale de la Planification du Développement
DNTCP	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DNTTMF	Direction Nationale des Transports Terrestres, Maritimes et Fluviaux
DRB	Direction Régionale du Budget
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSRA	Dossiers Standards Régionaux d'Acquisition
DTAON	Dossier-Types d'Appel d'Offres Nationaux
ENA	École Nationale d'Administration
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFP	Gestion des finances publiques
GRI-GAR	Groupe de Réflexion sur l'Institutionnalisation de la GAR au Mali
IF	Inspection des Finances

INSTAT	Institut National de la Statistique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAGAM/GFP	Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques
PAMORI	Programme d'Appui à la Mobilisation des Recettes Intérieures
PCE	Plan Comptable de l'Etat
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PNTF	Programme National de Transition Fiscale
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Éducation
PRODESS	Programme Décennal de Développement Sanitaire et Social
POC	Plan opérationnel complémentaire
PTF	Partenaires techniques et Financiers
SC/CS	Section des Comptes de la Cour Suprême
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SHA	Secrétariat à L'Harmonisation de l'Aide
SIGIP	Système Intégré de Gestion des Investissements Publics
SIGMAP	Système Intégré de Gestion des Marchés Publics
SIGTAS	Système Intégré de Gestion des Taxes et Assimilées
SNCI	Stratégie Nationale de Contrôle Interne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
UNACEM/AN	Unité d'Analyse, de Contrôle et d'Evaluation du Budget de l'Etat du Mali /Assemblée Nationale

Chapitre 4 : Programmation opérationnelle 2017-2019

Ce chapitre présente les objectifs, les produits attendus et les activités tels que proposés pour le premier programme d'action triennal du PREM (2017-2019). Il couvre les 5 effets stratégiques et les 22 effets intermédiaires qui structurent le cadre logique du plan de réforme et qui sont rappelés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Cadre des effets (ultime, stratégiques, intermédiaires) pour le PREM

EFFET ULTIME (ou objectif de développement) : « optimiser l'espace budgétaire afin d'exécuter, de manière transparente et efficace, les dépenses publiques en vue de l'atteinte des objectifs de croissance et de développement durable ».	
Effet stratégique n°1 : Un cadre pérenne de mobilisation des recettes sécurise le financement national du développement en respectant les différentes normes de qualité des systèmes fiscaux et le critère de convergence régionale sur la pression fiscale (CEDEAO / UEMOA).	
E11.1	La prévisibilité à court/moyen terme des recettes internes et externes est assurée.
E11.2	Les recettes fiscales et non fiscales sont optimisées en s'appuyant sur l'achèvement du PNTF, l'élargissement de l'assiette fiscale et la poursuite de la modernisation des administrations concernées.
E11.3	Les exonérations fiscales sont maîtrisées et gérées de manière à optimiser l'arbitrage entre leurs effets financiers et économiques.
Effet stratégique n°2 : Le budget de l'Etat reflète les politiques publiques, optimise l'utilisation des ressources et assure l'efficacité de la dépense publique conformément aux normes internationales.	
E12.1	Le budget assure la cohérence entre allocations budgétaires et objectifs de performance.
E12.2	Le budget est préparé et exécuté en mode programme et la responsabilité des gestionnaires est affirmée.
E12.3	La prévision et la gestion de la trésorerie s'appuient sur les outils adéquats et sont mises en œuvre conformément aux bonnes pratiques
E12.4	Un cadre comptable réformé et stabilisé assure la mise en œuvre intégrale des dispositions prévues par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA
E12.5	Les systèmes d'information budgétaires, et comptables sont renforcés et intégrés
E12.6	Des systèmes efficaces de passation et gestion des marchés publics contribuent à une exécution rapide et efficiente de la dépense
Effet stratégique n°3 : Un système de contrôles (interne et externe) cohérent et performant garantit l'efficacité de la gestion des finances publiques et la participation des citoyens au contrôle de l'action publique.	
E13.1	Le cadre institutionnel et organisationnel du système de contrôles interne et externe est réorganisé, renforcé et conforme aux normes internationales
E13.2	Le système de contrôle interne responsabilise les gestionnaires et sécurise leur gestion
E13.3	Le système de contrôle externe est efficace et conforme aux normes internationales
E13.4	Le contrôle parlementaire est assuré conformément au cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.
E13.5	Le système de contrôle interne garantit la fiabilité et l'intégrité de l'information publique
E13.6	Le Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) favorise la redevabilité dans la gestion des finances publiques et l'accessibilité de l'information aux citoyens

Effet stratégique n°4 : Les collectivités territoriales s'appuient sur une gouvernance ouverte, transparente, des ressources propres suffisantes et des capacités et soutiens techniques adaptés.	
E14.1	Les transferts de compétences et de ressources prévues par le cadre législatif et réglementaire de la décentralisation sont effectifs et des mécanismes stables et maîtrisés par tous les acteurs sont établis pour les dotations de l'Etat aux CT
E14.2	Un régime financier rénové et un cadre de fiscalité locale adapté assurent aux CT des financements pérennes et modulés en fonction des ressources locales.
E14.3	Les collectivités territoriales disposent de capacités institutionnelles et humaines renforcées et d'appuis-conseils adaptés pour gérer avec efficacité et efficience leurs ressources.
E14.4	Des mécanismes de contrôle de l'utilisation des ressources et de suivi des finances locales assurent la redevabilité, la transparence, l'effectivité et l'efficacité de la dépense.
Effet stratégique n°5 : La gestion des finances publiques repose sur des mécanismes efficaces de pilotage, de suivi-évaluation, de gestion des ressources humaines et de communication.	
E15.1	Des mécanismes et outils de pilotage et de suivi-évaluation efficaces sont mis en place.
E15.2	Le plan de formation GFP s'inscrit dans une stratégie de GRH claire et des outils adéquats permettent un suivi-évaluation des activités de formation
E15.3	Une communication renforcée et articulée à une stratégie opérationnelle est mise en œuvre.

Les indications relatives au degré de priorité des extraits et activités et à l'échéancier de ces dernières sont précisées dans la matrice figurant en annexe du document.

1. Effet stratégique 1 : Un cadre pérenne de mobilisation des recettes sécurise le financement national du développement en respectant les différentes normes de qualité des systèmes fiscaux et le critère de convergence régionale sur la pression fiscale (CEDEAO / UEMOA)

Le Plan de réforme des finances publiques du Mali (PREM) vise à optimiser l'espace budgétaire, essentiellement à partir d'une montée en puissance des recettes fiscales intérieures, une meilleure maîtrise des dépenses publiques et une gestion transparente et efficace des crédits budgétaires. Le volet fiscalité occupe ainsi une place essentielle dans le plan de réforme.

Pour atteindre l'effet stratégique 1 relatif principalement aux recettes intérieures, il convient de structurer les différentes actions de réforme autour de trois effets intermédiaires :

- la prévisibilité à court/moyen terme des recettes internes et externes est assurée ;
- les recettes fiscales et non fiscales sont optimisées en s'appuyant sur l'achèvement du PNTE, l'élargissement de la base fiscale et la poursuite de la modernisation des administrations concernées ;
- les exonérations fiscales sont maîtrisées et gérées de manière à optimiser l'arbitrage entre leurs effets financiers et économiques.

Les nouvelles cibles fixées avec en ligne de mire un taux de pression fiscale aligné sur le nouveau critère de convergence harmonisé UEMOA/CEDEAO (20% du PIB) imposent une accélération importante dans la mobilisation des recettes intérieures. Il s'agit de passer d'une progression de l'ordre de un demi-point de pourcentage par an toutes recettes fiscales confondues à une augmentation moyenne de 0,9% par an.

1.1. Effet intermédiaire 1.1 : La prévisibilité à court/moyen terme des recettes internes et externes est assurée

L'atteinte de ce premier effet intermédiaire passe par (i) une pleine opérationnalisation des structures de planification au sein des régies financières, et (ii) une meilleure prévisibilité des recettes internes et externes.

Extrant 1.1.1. Les structures de planifications et de suivi (CPS) au sein des régies financières sont pleinement opérationnelles et assurent leur mission avec efficacité.

Les capacités de la DNDC sont très faibles en matière de planification stratégique et opérationnelle, de réalisation d'études et de suivi-évaluation des projets/programmes. Les activités porteront donc d'abord sur la création de la Cellule de Planification et de Statistiques (CPS) au niveau de cette direction nationale en la dotant des ressources humaines et matérielles nécessaires.

Les CPS des trois structures de collecte de recettes (DGI, DGD, DNDC) bénéficieront par ailleurs de formations complémentaires en planification stratégique et opérationnelle et une application logicielle spécifique sera mise en place. Ces CPS devraient d'ici 2021 constituer des services de planification exemplaires en accompagnant en particulier l'élaboration (ou l'actualisation) et le suivi des plans stratégiques et en anticipant les mesures de réformes à impulser dans leurs services respectifs.

Extrant 1.1.2. La prévisibilité des recettes internes et externes est améliorée.

S'agissant des recettes internes, les structures concernées, en particulier la Cellule de Politiques Fiscales, devraient développer l'activité de prévision en réalisant régulièrement des études de simulation d'impact des politiques fiscales à travers le modèle d'équilibre générale calculable. A partir d'une évaluation comparative des outils disponibles, d'autres instruments pourront être utilisés en vue d'évaluer les effets de mesures de réformes fiscales. En amont de ces travaux, la production des statistiques fiscales devra être rendue plus fiable, plus rapide et conforme aux normes (manuel de statistiques de finances publiques du FMI de 2001).

Pour les ressources externes, il a été noté des progrès limités en matière de prévisibilité des appuis des bailleurs. Le PREM s'appuiera donc sur le Secrétariat à l'Harmonisation de l'Aide pour améliorer l'exhaustivité de la base de données sur le suivi des financements externes (plateforme de gestion de l'aide) et renforcer la qualité des prévisions et des analyses relatives au cadre de ressources externes à moyen terme (CRMT).

1.2. Effet intermédiaire 1.2 : Les recettes fiscales et non fiscales sont optimisées en s'appuyant sur l'achèvement du PNTF, l'élargissement de la base fiscale et la poursuite de la modernisation des administrations concernées.

Malgré la progression des recettes d'année en année, le Mali reste cantonné à des taux de pression fiscale réduits, légèrement en deçà de 15%¹. L'assiette fiscale reste actuellement contrainte par divers facteurs : (i) l'importance du secteur informel, en particulier dans l'agriculture et le commerce ; (ii) le nombre très limité d'entreprises disposant d'une certaine taille critique (seulement 1.600 entreprises identifiées ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions de FCFA) ; (iii) le poids des exonérations fiscales ; et (iv) l'impact de la fraude et de la corruption, estimé à 2,8% du PIB. A ces facteurs, en grande partie exogènes, s'ajoutent les faiblesses propres liées au mode

¹ Moyenne des pays UEMOA : 15,2% et CEDEAO : 16,4%

d'administration des impôts et taxes lesquelles concernent, en particulier, le système d'identification des entreprises et autres agents économiques et l'administration des exonérations fiscales.

L'effet intermédiaire 1.2 repose sur une stratégie d'optimisation qui s'appuie simultanément sur les leviers de l'extension du périmètre de la fiscalité, d'une meilleure maîtrise de la chaîne du recouvrement et du contentieux et d'un ensemble de mesures visant à moderniser les administrations fiscales. Pour l'atteindre, il s'agira de (i) fiscaliser l'ensemble des secteurs d'activité économique, (ii) renforcer les conditions de gestion des recettes domaniales et foncières, (iii) intensifier la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale, (iv) continuer à réformer les organisations et les procédures des administrations fiscales, (v) renforcer les systèmes d'information et leur interconnexion et (vi) renforcer la qualité des services auprès des contribuables. La fiscalité locale constitue un volet qui est traité dans l'axe 4 du plan de réforme.

Le PREM s'appuiera notamment sur les acquis qui seront constatés d'ici fin 2016 au niveau des réformes déjà en cours (cf. encadré 1).²

Encadré 1 : Principales mesures de réformes en cours pour une meilleure efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane :

- avec l'appui des bailleurs de fonds, le gouvernement espère introduire d'ici 2017 un nouveau système intégré, notamment entre les bases de données des impôts et des douanes, avec des liens vers d'autres bases de données nationales.
- le développement de la nouvelle version de SIGTAS dite « full Web » en cours par le projet PAMORI-II qui sera commune aux deux administrations de la DGI et de la Direction Nationale des Domaines et du Cadastre (DNDC), offrira la possibilité de créer une interface entre les deux systèmes d'information des services pour automatiser le partage d'informations.
- des recommandations du FMI ont été mises en place pour améliorer le taux de prélèvement obligatoire au Mali.
- la mise en place d'un système d'analyse des risques est en cours ainsi que la planification des contrôles pour l'année 2016. Un logiciel est en cours d'acquisition avec l'appui d'AFRITAC.

Extrant 1.2.1. La fiscalisation de l'ensemble des secteurs d'activité économique est assurée et maîtrisée.

La fiscalité assure une couverture non exhaustive des activités et opérations économiques : divers sous-secteurs ou activités sont peu ou pas fiscalisés comme l'agriculture et le commerce. Le premier objectif du PREM sera de veiller à ce que l'ensemble des secteurs d'activité économique soit fiscalisé. Pour cela, une série d'études sera engagée concernant (i) la fiscalisation du secteur agricole (fermes modernes urbaines, péri-urbaines et rurales, cultures de rentes, exploitation familiale), (ii) la fiscalisation du secteur informel, et (iii) l'inventaire et la fiscalité des nouvelles économies (e-commerce, finances participatives, transactions financières électroniques et autres transactions financières,...). Ces études détaillées permettront d'identifier les mesures destinées à poursuivre la réforme de l'arsenal fiscal en couvrant l'ensemble des activités économiques sur la base d'une répartition équitable de la charge fiscale qui évite de peser particulièrement sur les PME. S'agissant du secteur informel, une attention particulière sera accordée au secteur de l'orpaillage traditionnel dont les revenus actuels sont très fortement sous-déclarés et pour lequel des actions de collaboration entre la DGI et la Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence (DNCC), basées sur l'interconnexion des bases d'information ont commencé à émerger.

En parallèle, seront engagées dans le cadre du plan de formation du PREM des actions de renforcement des capacités des agents sur les techniques relatives aux fiscalités spécifiques (fiscalité minière, téléphonie, nouvelles économies, banques et assurances).

² La réforme de la fiscalité locale est traitée au niveau de l'effet stratégique 4.

Extrant 1.2.2. Les recettes domaniales et foncières s'appuient sur des bases d'information, des procédures et des services renforcés.

Une étude sur le potentiel fiscal et non fiscal des recettes domaniales sera engagée en 2017 afin de mieux cadrer la stratégie à adopter pour les cinq années du PREM dans ce domaine.

Les autres actions identifiées à ce stade concerneront :

- le renforcement des capacités opérationnelles des structures de recensement et de recouvrement des produits domaniaux (produits des participations de l'Etat dans le capital des sociétés, mines et pétroles etc.) ;
- la poursuite de l'extension de la couverture du territoire national par les services des domaines (Directions régionales, BDC, BSDC, Antennes auprès des CT) ;
- la mise en place d'un système d'archivage physique et numérique performant et sécurisé pour l'ensemble des dossiers des conservations foncières ;
- le renforcement des capacités des unités de dématérialisation des dossiers fonciers et techniques.

Extrant 1.2.3. La lutte contre la fraude et l'évasion fiscale est intensifiée.

La lutte contre l'évasion fiscale s'appuiera d'abord sur l'amélioration des systèmes d'information, l'interconnexion des bases de données et une amélioration des moyens et de la performance des services d'investigations et de recherches. La DGI cherchera également un meilleur arrimage aux initiatives internationales actuelles relatives aux échanges d'informations fiscales. Conformément à son plan opérationnel actuel, la DGI réalisera une étude destinée à identifier les dispositifs légaux qui favorisent l'évasion et la fraude fiscales. Un plan d'action spécifique sera établi sur la base des conclusions de celle-ci.

Comme souligné dans une étude récente du FMI³, le système fiscal malien rencontre des difficultés face à des comportements d'optimisation fiscale agressive. La DGI poursuivra le travail engagé sur les prix des transferts en vue de réduire l'évasion fiscale. Il s'agira de compléter le dispositif juridique sur les prix de transfert et de renforcer les capacités techniques des agents de la DGI dans ce domaine par le biais de formations, du développement d'un guide d'application et d'appuis d'expertises externes ponctuelles.

En ce qui concerne les flux et recettes douanières, le PREM s'inscrira dans la continuité du plan national de lutte contre la fraude établi par la DGD. La nouvelle carte douanière sera déployée progressivement avec, entre autres, la poursuite de l'opérationnalisation et de l'informatisation des bureaux principaux, l'informatisation des brigades mobiles et d'investigation, la consolidation de l'activité des brigades avancées de lutte contre la fraude. En outre, un plan de formation sera établi pour assurer la visibilité nécessaire sur le séquençage des actions de renforcement des capacités des agents de la DGD et les thématiques prioritaires à retenir (techniques de collecte et traitement du renseignement, analyses du risque, etc.). Enfin, la DGD s'appuiera sur le Réseau douanier national de lutte contre la fraude (nCEN), système développé par l'OMD, afin de systématiser l'enregistrement et le traitement des informations liées aux affaires contentieuses et optimiser les fonctions de lutte contre la fraude.

³ Etude sur la fiscalité minière et pétrolière. FMI. Septembre 2014.

Extrant 1.2.4. Les administrations fiscales s'appuient sur des référentiels adéquats, des outils normalisés et des systèmes d'information performants et interconnectés.

Un pan essentiel d'activités concernera les systèmes d'information dont l'efficacité sera déterminante pour un meilleur recensement des contribuables et de la base imposable. Les activités concerneront en particulier :

- la poursuite de la mise à niveau du système d'information de la DGI, laquelle sera dominée par la migration de SIGTAS vers la version 3.0 « full Web », effectuée dans le cadre du projet PAMORI-II, et la formation des agents de la DGI sur SIGTAS 3.0 ;
- la poursuite de l'interconnexion de la DGI avec les systèmes de diverses structures (registre du commerce, DNCC, DNTTMF, DGMP, INPS,...) afin de fiabiliser les données sur les bases fiscales ;
- l'informatisation des nouveaux sites retenus dans le cadre de la poursuite de l'informatisation des structures du MEF en référence au Schéma directeur informatique du MEF ;
- l'interconnexion du système informatique de la DNDC avec ceux de la DGI, de la DNGM, de la DNTCP ;
- le renforcement et l'extension du réseau informatique de la DNDC aux structures non encore informatisées des Domaines et du Cadastre ;
- la poursuite de l'extension du réseau informatique de la DGD.

L'institution de la facture normalisée et sécurisée constituera un second volet avec la réalisation d'ateliers pour la validation des textes, des activités de communication et de formation, l'édition des factures, le contrôle du dispositif, etc.

Extrant 1.2.5. Les organisations administratives et les dispositifs de GRH sont réformés pour une meilleure efficacité des services.

La mise en œuvre de la réforme organisationnelle de la Direction Générale des Impôts au niveau des services opérationnels représente un volet important. Celle-ci, qui devrait conduire à des effets significatifs sur les performances fiscales, entend corriger les effets négatifs du processus débuté en 2009 qui a finalement débouché sur une forte compartimentation des services et une sous-dotation de la DME. Cette dernière sera supprimée et transformée en centre des moyennes entreprises avec une activité ramenée au niveau régional et un portefeuille nettement plus conséquent compte tenu d'un nouveau seuil qui va être abaissé à 50 millions de FCFA. Un document est actuellement en cours de validation pour la mise en œuvre de cette réorganisation qui permettra de mieux cerner le tissu fiscal, de mieux gérer le secteur informel et de créer les conditions de la réussite pour la réforme de l'impôt synthétique.

Un autre volet important de la réorganisation de la DGI sera la mise en place d'une nouvelle base pour la gestion des RH au niveau de la DGI.

Extrant 1.2.6. La modernisation des régies financières s'accompagne d'un renforcement de la qualité de services pour les contribuables.

Les actions à engager cibleront d'abord l'amélioration des supports d'information destinés aux usagers et le développement des télé-procédures à partir d'une stratégie définie à l'avance. Par ailleurs, des plans de communication seront mis en œuvre, notamment au niveau des services de la DGI et de la DNDC afin d'améliorer l'image de l'administration fiscale et domaniale.

1.3. Effet intermédiaire 1.3 : Les exonérations fiscales sont maîtrisées et gérées de manière à optimiser l'arbitrage entre leurs effets financiers et économiques.

L'importance des exonérations constitue une faiblesse majeure du système fiscal malien comme rappelé dans les diagnostics récents (PEFA, FMI, étude sur le potentiel fiscal,...). En 2013, le montant total des dépenses fiscales était évalué à 452 milliards de FCFA, soit 8,4% du PIB et en 2015 le taux d'exonérations douanières représentait près de 10% du total des importations.

Il y a eu plusieurs initiatives prises en vue d'avancer sur la réduction des exonérations fiscales avec la réalisation d'un audit des exonérations accordées sur la période 2013–15 et du processus qui a conduit à leur octroi. En 2014, une base de données a été mise en place pour un meilleur suivi. De même, la publication d'informations sur les conditions des exonérations et leurs bénéficiaires a nettement progressé et une note relative aux dépenses fiscales est produite chaque année depuis 2012 en annexe du Projet de loi de finances. Les exonérations demeurent néanmoins encore insuffisamment maîtrisées et réduisent singulièrement les recettes fiscales. De nombreuses exonérations tarifaires demeurent, notamment dans le cadre d'agréments au Code des Investissements et par des conventions spécifiques. Enfin, les textes et les procédures n'encadrent pas suffisamment les pouvoirs discrétionnaires des administrations, notamment pour les amendes, car les pratiques de favoritisme et de clientélisme continuent fortement de prévaloir au sein de l'administration malienne.

L'atteinte de l'effet intermédiaire 1.3 repose sur (i) une gestion du dispositif d'exonérations fiscales maîtrisée, (ii) un renforcement des capacités des structures dédiées à la gestion des exonérations et à l'évaluation de la dépense fiscale.

Extrant 1.3.1. La gestion des exonérations fiscales est maîtrisée

Afin de maîtriser la gestion des exonérations fiscales, trois mesures ont été retenues :

- auditer le montant et le processus d'octroi des exonérations fiscales et proposition de mesures pour leur rationalisation ;
- relire les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en vue de minimiser, en les réduisant progressivement, les exonérations et leur rapatriement dans un référentiel unique (CGI) ;
- consolider les applications informatiques dédiées avec la mise en place d'un logiciel de gestion des exonérations au sein de la DGI.

Extrant 1.3.2. Les capacités des structures dédiées à la gestion des exonérations et à l'évaluation de la dépense fiscale sont renforcées.

Deux mesures seront prises dans le cadre du PREM, à savoir le renforcement des capacités de la structure dédiée à l'évaluation des dépenses fiscales au sein de la DGI et la mise en place d'un cadre formalisé et pérenne de collaboration pour la production des rapports d'évaluation.

2. Effet stratégique 2 : Le budget de l'Etat reflète les politiques publiques, optimise l'utilisation des ressources et assure l'efficacité de la dépense publique conformément aux normes internationales

Le budget doit être exhaustif et crédible, aligné sur les politiques publiques, réaliste par rapport aux ressources disponibles et prudent dans ses décaissements. Il doit également être accompagné d'un système comptable fiable et performant et être aligné sur les nouvelles prescriptions du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA, adopté pour l'essentiel en 2009.

Ces dernières années, des améliorations importantes ont été observées dans le processus de préparation du budget qui a progressé en qualité technique et en transparence. Par ailleurs, même si la date-butoir fixée par la directive 06/2009 pour le passage au budget de programmes et pour l'opérationnalisation de diverses autres dispositions liées au budget (DPBEP, débat d'orientation budgétaire,...) ne sera pas respectée, le Mali a bien adopté la nouvelle loi organique des lois de finances consacrant le principe du Budget-Programmes et engagé les travaux pour basculer en « mode programme » au 1^{er} janvier 2018 (cf. infra).

L'obtention de l'effet stratégique 2 relatif à la gestion du budget repose sur la réalisation des effets intermédiaires suivants :

- la programmation des dépenses répond aux principes d'allocation stratégique des ressources et de la GAR ;
- le budget est préparé et exécuté en mode programme et la responsabilité des gestionnaires est affirmée ;
- la prévision et la gestion de la trésorerie s'appuient sur les outils adéquats et sont mises en œuvre conformément aux bonnes pratiques ;
- un cadre comptable réformé et stabilisé assure la mise en œuvre intégrale des dispositions prévues par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA ;
- les systèmes d'information budgétaires, et comptables sont renforcés et intégrés ;
- des systèmes efficaces de passation et gestion des marchés publics contribuent à une exécution rapide et efficiente de la dépense.

2.1. Effet intermédiaire 2.1 : La programmation des dépenses répond aux principes d'allocation stratégique des ressources et de la GAR.

L'atteinte de ce premier effet intermédiaire s'appuie sur trois extrants portant respectivement sur (i) le renforcement en amont des travaux de cadrage macroéconomique, (ii) l'élaboration du document de cadrage budgétaire tel que préconisé par le cadre harmonisé de l'UEMOA (DPBEP), et (iii) la poursuite des efforts engagés autour de la gestion du programme d'investissements publics.

Extrant 2.1.1. Un document de cadrage macroéconomique, basé sur les orientations stratégiques de développement est élaboré annuellement à partir de prévisions préparées par les autorités nationales.

La première activité porte sur la requalification des outils de cadrage macroéconomique. En effet, l'actuel outil de prévision et de modélisation macroéconomique (modèle MME) géré par la DNPD doit évoluer. En effet, sa structure de base, qui reprend celles des quatre comptes macroéconomiques (secteur réel SCN93, TOFE MSFP 2001, Balance des paiements MBP5, Situation Monétaire) est aujourd'hui caduque. La prise en compte des différents changements intervenus sur

les comptes macroéconomiques au niveau communautaire doit permettre au modèle MME_DNPD de jouer pleinement son rôle comme outil d'aide à la prise de décisions et contribuer simultanément à l'harmonisation des statistiques des finances publiques au niveau sous régional.

En second lieu, des activités de renforcement de capacités sont nécessaires tant au niveau des membres du Comité de Prévision et de Modélisation (CPM), qui doivent améliorer leur aptitude à analyser les comptes macroéconomiques du modèle MME_DNPD, qu'au niveau des cadres de la DNPD en vue d'une bonne maîtrise des différents changements opérés sur les comptes macroéconomiques (Secteur réel, Balance des Paiements, Situation Monétaire et TOFE) ainsi que des évolutions relatives aux techniques de prévision des recettes fiscales et aux statistiques des finances publiques. Les thématiques devraient principalement porter sur (i) les modèles et méthodes de prévision et de programmation dans le processus de budgétisation, (ii) la politique budgétaire et la viabilité de la Dette Publique, la prévision des agrégats des finances publiques, les techniques de prévision et d'analyse avec STATA ainsi qu'avec le logiciel Eviews.

Extrait 2.1.2. Le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuel DPBEP est élaboré conformément aux prescriptions communautaires.

Les décisions de politique de dépenses ont des implications pluriannuelles et celles-ci doivent être alignées sur la disponibilité des ressources dans une perspective de moyen terme. Par conséquent, les prévisions budgétaires pluriannuelles des recettes, des dépenses et les agrégats du financement du déficit prévu (y compris les examens de viabilité de la dette impliquant à la fois la dette extérieure et intérieure), sont un élément essentiel dans la formulation des politiques publiques. Cette phase de « cadrage stratégique » est assurée depuis plusieurs années avec l'élaboration d'un Cadre budgétaire à moyen terme qui est censé établir sur les trois prochaines années la base du cadrage budgétaire et déterminer ainsi la contrainte qui va conduire à l'établissement des enveloppes attribuées aux différents secteurs / ministères.

Le document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP), tel que décrit à l'article 51 de la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013 relative aux lois de finances rappelle par ses caractéristiques certains des outils précédemment utilisés comme le TOFE prévisionnel, le Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) ou le CDMT global (CDMTg). Toutefois, il conduit à en faire un document officiel, obligatoire, formellement adopté en conseil des ministres avant sa présentation au Parlement. Les dispositions communautaires montrent que le DPBEP est utilisé à trois moments de la procédure budgétaire :

- il est transmis au Parlement et sert de base pour les discussions du Débat d'orientation budgétaire (DOB) : le DPBEP est dans ce cas un outil de présentation des prévisions de recettes et des dépenses ;
- Il sert de référence pour l'élaboration des Documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) qui constituent les programmations budgétaires des ministères. Dans ce sens, le DPBEP apparaît comme un outil d'allocation interministérielle des ressources budgétaires ;
- Il accompagne le projet de loi de finances lors du dépôt de celui-ci au Parlement en tant qu'annexe obligatoire. Il doit permettre de situer le projet de loi de finances dans une perspective pluriannuelle et de préciser, à partir de la programmation budgétaire de l'année n+1, la trajectoire des finances publiques pour les années suivantes (n+2 et n+3).

Le DPBEP conduit en particulier à élargir le périmètre antérieurement retenu dans le CBMT. Le champ d'application du DPBEP ne se limite pas ainsi à l'Etat entendu au sens des administrations centrales et déconcentrées, mais inclut l'ensemble des entités composant le secteur public, donc

également les collectivités territoriales, les administrations de sécurité sociale ainsi que les établissements publics et les entreprises publiques. Dans sa forme, il doit pouvoir faire apparaître successivement la projection des recettes et des dépenses budgétaires, la projection des ressources et des charges du secteur public et la projection des dépenses par ministère et par nature.

Dans ce contexte, les activités conduites dans le cadre du PREM et sous l'égide de la DGB porteront sur (i) l'acquisition d'un logiciel (ou l'adaptation de l'application utilisée pour l'ex-CBMT) pour la production du DPBEP, (ii) l'élaboration d'un DPBEP répondant aux différentes prescriptions de la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013 relative aux lois de finances (périmètre, annexes,...) et sa soumission au Conseil des ministres, et (iii) l'organisation annuelle des débats d'orientations budgétaires dans les délais fixés par la directive 06/2009 c'est-à-dire avant le 30 juin.

Extrant 2.1.3. L'amélioration de la programmation et du suivi des investissements publics participe d'une qualité renforcée de la dépense publique.

Le Programme des investissements publics (PIP) constitue depuis des années un élément de pluriannualité lié au budget de l'Etat. Basé sur le principe d'une programmation triennale glissante des programmes et projets, il identifie dans sa première tranche annuelle ceux qui disposant d'un financement assuré sont budgétisés dans la loi de finances de l'année à suivre. Le PAGAM/GFP II a soutenu significativement ces dernières années la DNPD dans l'amélioration de la préparation et de la gestion du Programme d'Investissement Public et de son volet annuel (Budget Spécial d'Investissement - BSI) à travers une série de mesures : accélération de la mise en œuvre des projets d'investissement par les ministères sectoriels ; meilleure accessibilité de l'information sur l'exécution financière des projets (publication semestrielle de la situation d'exécution du financement extérieur des projets et programmes) ; amélioration de la qualité de préparation des projets (utilisation du fonds d'études et de préparation des projets ; réalisation de l'étude sur l'inventaire des infrastructures stratégiques en lien avec l'élaboration du Schéma Directeur National des Infrastructures de 2016 à 2025 ; mise en place d'un logiciel de gestion des investissements publics (Système Intégré de Gestion des Investissements Publics - SIGIP) ; institution d'un processus de sélection des nouveaux projets et programmes à inscrire au niveaux des PTI et BSI ; renforcement des capacités d'expertise (dans les ministères sectoriels) et de contre-expertise (à la DNPD) sur la sélection des projets d'investissement et les procédures de gestion financière des PTF.

Ces efforts seront consolidés dans le cadre du présent plan de réforme en mettant l'accent sur (i) le renforcement des capacités de conception, de gestion et de suivi des programmes et projets de développement, (ii) le renforcement des capacités de la DNPD, des CPS et des agents points focaux des structures pour la mise en œuvre et le suivi-évaluation du Schéma Directeur National des Infrastructures (SDNI) 2016-2018, (iii) l'amélioration de la cohérence entre les projets et programmes et les politiques sectorielles de développement dans le cadre de la montée en puissance des DPPD, et (iv) l'intensification des missions de suivi des projets et programmes. L'étude d'une structure de type « delivery unit » destinée à assurer un suivi rapproché des principaux projets d'investissement pourra également être envisagée après capitalisation des expériences conduites par d'autres pays dans ce domaine.

2.2. Effet intermédiaire 2.2 : Le budget est préparé et exécuté en mode programme et la responsabilité des gestionnaires est affirmée.

La loi n°2013-028 relative aux lois des finances fait obligation à l'Etat d'élaborer des budgets programmes et d'adopter la budgétisation axée sur les résultats (BAR) et le reporting axé sur la performance. Il s'agit de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Le budget-programme représente ainsi un saut qualitatif dans le chantier de modernisation des finances

publiques basé sur une exigence de résultats imprimée par les notions de planification et de programmation, et qui s'accompagne en même temps d'un élargissement du champ de contrôle parlementaire sur les recettes et les dépenses de l'Etat. La méthode de budgétisation évolue d'un régime additif à une détermination explicite des coûts des activités et des politiques à mettre en œuvre. La loi conduit également à développer la pluri-annualité qui se matérialise à travers les deux instruments majeurs de programmation budgétaire (DPBEP, DPPD) et la mise en place des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) pour les dépenses d'investissement.

Extrant 2.2.1. Le budget est élaboré et exécuté en mode budget-programmes.

La transposition de la directive (LOLF du 11 juillet 2013) a été suivie en 2015 et 2016 d'un certain nombre d'avancées sur ce plan. Ainsi, un budget programme en mode blanc a été établi pour accompagner la Loi de finances de 2016 en vue d'améliorer la présentation du budget et se conformer aux directives de l'UEMOA (mais le budget discuté et voté est demeuré un budget de moyens). La nouvelle nomenclature budgétaire, incluant notamment la classification fonctionnelle internationale (COFOG) et la nouvelle classification de programmes, a été configurée dans l'application PRED5.

Les Documents de programmation pluriannuelle de dépenses et les projets annuels de performance sont actuellement en cours de préparation et devraient être annexés au PLF 2017.

Au 1^{er} semestre 2016, de nouvelles mesures ont été prises en vue de préparer la bascule vers le budget programme : approbation (CM du 2 mars 2016) du découpage des missions en programmes budgétaires (138 programmes dont 35 programmes d'administration générale et 103 programmes opérationnels) et des critères de désignation des responsables de programmes ; poursuite de l'intégration des concepts de la réforme (budgets programmes, gestion AE/CP, NBE,...) dans les différents systèmes d'information (SIGD-PRED, SIGIP-DNPD, application Solde-BCS, AICE-Trésor) ; finalisation des travaux d'établissement des macro-processus par la commission de travail sur les procédures d'exécution du budget de l'Etat en mode budget-programmes ; élaboration du manuel de procédure d'exécution des dépenses publiques. La première année du PREM servira à sécuriser l'ensemble des conditions de mise en œuvre du budget en mode programme à partir de l'exercice 2018. Les années suivantes seront consacrées à la consolidation des systèmes de gestion et de responsabilité ainsi qu'au développement du suivi de la performance.

Les activités porteront ainsi sur :

- l'adaptation des systèmes d'information pour le pilotage du budget par programme ;
- la définition des critères d'évaluation des avant-projets de budget ;
- l'élaboration du budget en mode programme à partir des DPPD/PAP et à compter de l'exercice 2018 la production des rapports annuels de performance (RAP) ;
- la révision des procédures de préparation et d'exécution du budget en vue de les adapter au budget-programmes ;
- la réforme de l'organisation de la Direction Générale du Budget pour s'adapter au nouveau contexte de la budgétisation de programmes ;
- l'établissement et la mise en œuvre la stratégie d'introduction du budget-programmes au niveau déconcentré ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation des acteurs du processus budgétaire ;
- le développement des échanges et la capitalisation d'expériences sur la budgétisation de programmes.

La réorganisation de la DGB constituera un élément essentiel de même que la clarification des rôles des différentes structures impliquées dans la préparation, la mise en œuvre et le suivi des budgets de programmes. D'ici la fin 2016, il importera de mettre au point une feuille de route détaillée permettant de bien décliner les étapes successives proposées pour le passage au budget programme et les premières années de rodage de ce nouveau dispositif. Les responsables ministériels devront au préalable être bien informés des changements induits par l'application de la loi organique. Il sera également essentiel que la CARFIP et le CDI s'accordent sur la coordination des activités respectives de développement du suivi de la performance au niveau des responsables de programmes et de ses services partenaires avec celles liées à l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats au sein de l'administration publique dans le cadre de la Politique nationale GAR.

Extrant 2.2.2. Le budget est élaboré et exécuté en mode pluriannuel.

La mise en place des Autorisations d'Engagements et Crédits de Paiement (AE/CP) a été engagée depuis 2015. Un manuel de procédures est en préparation et devrait être disponible au 4^e trimestre 2016. Simultanément, le document annexe budgétaire spécifique et une application logicielle sont en cours de développement avec l'appui du centre AFRITAC et du Pôle de Dakar.

Les activités mises en œuvre dans le cadre du PREM porteront sur (i) l'adaptation des systèmes d'information pour l'exécution des crédits selon la procédure des autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP), (ii) l'adaptation des documents relatifs à l'exécution des dépenses (documents d'engagement et de mandatement des dépenses), (iii) la poursuite de la formation des acteurs sur les procédures AE/CP et (iv) le renforcement des capacités du Comité National de viabilité de la Dette publique.

2.3. Effet intermédiaire 2.3 : La prévision et la gestion de la trésorerie s'appuient sur les outils adéquats et sont mises en œuvre conformément aux bonnes pratiques.

Le Trésor est devenu un acteur direct de la BCEAO et une compensation bancaire a été mise en place, ce qui permet à l'État de connaître plus rapidement la situation de sa trésorerie. Lorsque l'Etat reçoit un chèque dans une banque, celui-ci est scanné et la compensation est directe au niveau du compte bancaire détenu par l'État au niveau des recettes. Cependant, il existe encore une partie des fonds qui reste détenue dans le système bancaire commercial, le principe de l'unité de caisse n'étant pas encore respectée. Dans ce contexte, le processus de mise en place d'un compte unique du Trésor (CUT) a été engagé. Celui-ci est déjà bien avancé dans la mesure où les montants disponibles sur comptes courants ouverts au nom des comptables de l'État ont été transférés. Parallèlement, s'effectue l'intégration dans le CUT des fonds des établissements publics administratifs-EPA, chargés d'exécuter, sous contrôle direct de l'État, des politiques du gouvernement et dont le financement est assuré majoritairement par l'État. Toutefois, celle-ci n'a pas été finalisée.

Extrant 2.3.1. Le plan de trésorerie est élaboré conformément aux normes internationales

Comme noté dans le PEFA 2016, le degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie s'est amélioré avec l'élaboration d'un plan de trésorerie mensuel qui est annexé à la Loi de finances dans « l'État H ». Cependant, faute de visibilité suffisante sur le recouvrement des recettes et de suivi suffisamment précis des dépenses, le plan de trésorerie n'est pas actualisé au cours de l'année. En outre la gestion de la trésorerie n'intègre pas l'ensemble des établissements publics.

Les activités concerneront (i) la consolidation de la mise en place d'un compte unique du Trésor (CUT) intégrant les comptes des Etablissements publics (EP), (ii) l'élaboration d'un nouveau plan de trésorerie mensuel en début d'exercice qui d'une part intègre les ressources des EP, et d'autre part

est mis à jour chaque mois en fonction de la collecte des recettes, de l'exécution des dépenses, et des décaissements des financements extérieurs.

Extrant 2.3.2. Les capacités de gestion active de la trésorerie sont renforcées

L'amélioration de la gestion de trésorerie mentionnée plus haut s'est accompagnée par la mise en place d'un mécanisme de suivi des arriérés qui se traduit par la publication mensuelle des mandats de plus 90 jours.

Les activités prévues portent sur (i) la formation des agents du Trésor dans la gestion active de la trésorerie, et (ii) la poursuite de la mise en place du Système interbancaire de compensation automatisé (SICA-UEMOA) qui devra être déployé au niveau de tous les postes comptables du Trésor.

2.4 Effet intermédiaire 2.4 : Un cadre comptable réformé et stabilisé assure la mise en œuvre intégrale des dispositions prévues par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.

Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau cadre harmonisé des finances publiques (CHFP), le Gouvernement du Mali a adopté deux décrets d'application de la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013 relative aux lois des finances dans la gestion des finances publiques.

Le décret portant Règlement général sur la comptabilité publique, adopté en Conseil des ministres le 16 avril 2014, conduit à introduire des innovations majeures en termes de comptabilité publique : la déconcentration de l'ordonnancement ; la comptabilisation des opérations sur la base des droits constatés ; l'institution d'une période complémentaire d'un mois uniquement comptable ; l'institution d'un compte unique du Trésor public ; l'institution de la responsabilité de tous les acteurs de l'exécution budgétaire ; la référence aux normes internationales en matière de comptabilité de l'Etat et en matière de contrôle sur la gestion des finances publiques. Le décret fixant le Plan Comptable de l'Etat (PCE) confirme le passage d'une comptabilité d'exercice fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations avec l'enregistrement des opérations budgétaires au titre de l'exercice auquel elles se rapportent indépendamment de leur date d'encaissement ou de décaissement, l'enregistrement des recettes dans la comptabilité générale au moment de la déclaration et/ou du versement spontané des impôts de toute nature par les contribuables et l'enregistrement de la dépense dans la comptabilité générale au moment de la liquidation.

Extrant 2.4.1. Un plan comptable harmonisé est opérationnel et largement diffusé

La pleine opérationnalisation du nouveau plan comptable s'appuie sur les activités suivantes : (i) vulgarisation du plan comptable harmonisé de l'Etat ; (ii) révision du manuel de procédures comptables ; (iii) finalisation, édition et diffusion des guides relatifs au fonctionnement des comptes ; et (iv) formation des acteurs sur le nouveau plan comptable de l'Etat et sur l'utilisation des guides. Un des éléments essentiels est de s'assurer que les établissements publics appliquent effectivement ce plan comptable révisé. La pleine opérationnalisation du nouveau PCE sera par ailleurs réalisée après mise en place de la comptabilité patrimoniale (cf. infra).

Extrant 2.4.2. Le Tableau des opérations financières de l'Etat est élaboré conformément aux normes internationales

En application de la directive communautaire n°010/2009/CM/UEMOA, le Décret n°2014-350/P-RM du 22 Mai 2014 portant tableau des opérations financières de l'Etat a établi de nouvelles dispositions concernant la confection et la présentation du TOFE.

Les activités concernent principalement (i) l'élargissement du champ du TOFE aux ressources des EP et (ii) l'intégration des actifs non financiers (ANF) de l'Etat.

Extrant 2.4.3. Les guides de fonctionnement des comptes sont disponibles et appropriés

Les actions porteront sur : (i) la finalisation de l'adaptation des guides de fonctionnement des comptes, (ii) l'édition et la vulgarisation du recueil des guides et (iii) la formation des agents du Trésor sur l'utilisation des guides.

Extrant 2.4.4. La comptabilité patrimoniale est opérationnelle en 2021

Ce vaste chantier se déroulera sur un horizon qui dépasse largement celui du premier plan d'action triennal glissant du PREM. La pleine opérationnalisation de la comptabilité patrimoniale sera effective d'ici le 1^{er} janvier 2019, date fixée par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.

La mise en œuvre de la comptabilité patrimoniale est un chantier qui peut être difficilement mis en œuvre par la seule DGABE. Un dispositif institutionnel doit au préalable être institué pour gérer les différentes étapes de mise en place de cette réforme. Celui-ci devra dans un second temps établir un diagnostic partagé de la situation et des perspectives : identification des acteurs, construction du référentiel, inventaire des inventaires, évaluation du coût de la fiabilisation des inventaires, etc. Sur cette base, une stratégie de développement de la comptabilité patrimoniale (enjeux, priorités, schémas organisationnels, outils informatiques, phasage, financement) sera adoptée.

Les étapes suivantes porteront sur (i) la réalisation d'une évaluation exhaustive du patrimoine de l'Etat en actualisant et complétant les inventaires existants, (ii) la valorisation des inventaires physiques liés aux éléments entrés dans le patrimoine. La mise en place d'un schéma global informatique de la comptabilité patrimoniale viendra compléter le dispositif (cf. 2.5.1.7).

2.5. Effet intermédiaire 2.5 : Les systèmes d'information budgétaires, et comptables sont renforcés et intégrés.

Extrant 2.5.1. L'interconnexion des systèmes d'information budgétaire et comptable est renforcée.

Le développement de systèmes d'information performants est l'une des clés pour réussir les réformes, en particulier celles liées au nouveau cadre harmonisé des finances publiques. Des avancées importantes ont été réalisées avec l'appui du PAGAM/GFP II pour consolider les systèmes existants avec pour finalité d'assurer la transparence, la fiabilité et la crédibilité des données budgétaires. Un élément important de la stratégie dans ce domaine est de décroiser les îlots informatiques existants dans le cadre de la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique adopté en 2015. Celle-ci exige une collaboration soutenue notamment entre la CAISFF, la DNTCP, la DGB, et la DGABE.

Le premier chantier consiste à poursuivre et achever la connexion des Etablissement Publics (EP) au PRED5. Le second porte sur la poursuite du déploiement de l'Application intégrée de la comptabilité de l'Etat (AICE) dans tous les postes comptables supérieurs du Trésor afin de renforcer la gestion de la comptabilité de l'Etat. Le déploiement au niveau de l'ACCT a démarré en 2015 et devrait être bouclé en 2016. S'agissant des Trésoreries régionales, le déploiement a effectivement démarré au 1^{er} semestre 2016 pour la Trésorerie de la région de Gao (actuellement délocalisée à Bamako) et le système a été installé en juin pour les Trésoreries de Kayes et de Sikasso avec un démarrage des formations en juillet et un traitement en double commande dès le mois d'août. La finalisation du

déploiement au niveau de l'ensemble des postes centralisateurs devrait être achevée d'ici fin 2016 ou fin du premier semestre 2017. Il conviendra d'intégrer ensuite, après 2018, deux nouveaux postes comptables en raison de la création prévue de deux régions nouvelles. En parallèle, une interface entre PRED5 et AICE est en cours de développement.

Les autres chantiers concerneront le déploiement des systèmes au niveau déconcentré, la poursuite de l'interconnexion de la chaîne des dépenses et des recettes, la rénovation et la consolidation des bases de données de la comptabilité-matières et enfin la mise en place du schéma global informatique de la comptabilité patrimoniale. Celui-ci sera établi après réalisation en 2017 ou 2018 de l'audit du système budgétaire et comptable de l'Etat dont les conclusions alimenteront l'élaboration du cahier des charges. Le système une fois conçu et adopté devra être déployé et faire l'objet de sessions de formations.

Enfin, une étude de faisabilité sera réalisée pour la mise en place d'un système d'archivage et de gestion électronique des documents (AGED) au profit des services de la chaîne des dépenses du MEF.

Extrait 2.5.2. Les capacités des équipes techniques en lien avec les systèmes d'information sont renforcées

Il s'agira de mettre l'accent sur le renforcement des capacités des équipes techniques de (i) la CAISFF et de (ii) la DGB, la DNTC et la DGMP/DSP.

2.6. Effet intermédiaire 2.6 : Des systèmes efficaces de passation et gestion des marchés publics contribuent à une exécution rapide et efficiente de la dépense.

Plusieurs innovations ont été apportées au système de passation des marchés publics depuis la mise en œuvre du nouveau Code des marchés publics et des délégations de service public (Décret n°2015-0604/P-RM du 25 Septembre 2015). Cela porte entre autres sur la publication des plans annuels de passation des marchés, la publication des résultats des appels d'offres et la communication aux candidats des motifs de leur élimination. L'adoption des textes d'application du nouveau Code des marchés publics est en voie d'achèvement. Un décret (n°2016-0155/P-RM) a été adopté le 15 mars 2016 pour fixer l'organisation et les modalités de fonctionnement des cellules de passation des marchés publics.

L'opérationnalisation des cellules de passation des marchés publics, le plein déploiement du SIGMAP et l'intensification des formations constituent les éléments-clés du plan de réforme dans ce domaine.

Extrait 2.6.1. Les directions régionales des marchés publics (DRMP) et les cellules de passation des marchés publics (CPMP) sont opérationnelles.

Le gouvernement prendra les dispositions nécessaires pour assurer sur le plan des équipements (hors informatique) et de la logistique le fonctionnement efficace des directions régionales des marchés publics et des cellules de passation des marchés publics auprès des multiples structures publiques concernées.

Outre ces activités liées aux conditions de fonctionnement, il s'agira principalement de renforcer les capacités au sein de la DGMP/DSP et d'assurer une activité régulière de suivi à travers des missions de contrôle de service et de supervision des marchés des DRMP et des CPMP.

Extrant 2.6.2. Les procédures de passation des marchés publics sont dématérialisées pour l'ensemble des structures publiques et la transparence du système est renforcée.

Le Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMAP) a été implanté en vue d'améliorer la performance et la crédibilité du système de passation des marchés et garantir la transparence dans la gestion de la commande publique. Il doit être déployé au niveau de l'ensemble des structures intervenant dans le processus de passation des marchés publics : DGMP-DSP, ARMDS et autorités contractantes (DFM/DAF). La circulaire n°035/MEF/SG du 7 janvier 2016 fait obligation aux Ordonnateurs de traiter tous les dossiers de passation de marchés à partir du SIGMAP. En 2016, un manuel de procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et de DSP des Collectivités territoriales et un guide de l'acheteur public ont été développés.

Les activités à mettre en œuvre dans le cadre du PREM consistent à (i) déployer l'application SIGMAP auprès des autorités contractantes centrales et déconcentrées, (ii) poursuivre la formation des acteurs à l'utilisation de l'application SIGMAP et au processus de gestion dématérialisée des marchés publics, (iii) équiper les DRMP et les cellules de passation des marchés publics en équipements informatiques et réseau, (iv) poursuivre l'adaptation de l'application SIGMAP et son interconnexion avec d'autres applications du MEF. Ces activités placées sous la responsabilité de la DGMP/DSP devraient être finalisés d'ici fin 2017.

Extrant 2.6.3. La gestion des marchés publics respecte l'ensemble des procédures et normes de qualité adoptées.

Ce dernier extrant sera obtenu sous l'égide de l'Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public (ARMDS) qui réalisera en premier lieu une activité d'audit des marchés publics et des délégations de service public (en premier lieu, l'audit portera sur la période 2012-2015). L'Autorité procèdera également à une évaluation du système national de passation des marchés publics suivant les indicateurs OCDE. Enfin, elle effectuera la formation des acteurs sur le nouveau code des marchés publics

3. Effet stratégique 3 : Un système de contrôle interne et externe cohérent et performant garantit l'efficacité de la gestion des finances publiques et la participation des citoyens au contrôle de l'action publique

Le développement du système de contrôle visera plusieurs finalités. La première est celle de la poursuite de l'effort engagé depuis 2011 dans le cadre de la Stratégie nationale de contrôle interne et qui vise à établir des institutions, des cadres légaux et des pratiques intégrant les normes internationales dans le domaine. La seconde est, à travers l'effectivité des dispositifs de contrôle proposés, de lutter activement contre les malversations, la corruption et toute autre forme de délinquance financière. La troisième finalité renvoie à l'efficacité de la gestion budgétaire et à la qualité de la dépense publique : il s'agit ici, de manière générale, de contribuer au bon fonctionnement d'une programmation et d'un suivi budgétaire fondés sur la performance. Enfin, les mesures de réforme adoptées devront conduire à renforcer progressivement les pouvoirs du Parlement en matière de contrôle de l'action gouvernementale et à promouvoir une meilleure capacité de participation de la société civile au débat sur la gestion des finances publiques à travers une meilleure information publique et le développement des outils de veille citoyenne.

Ce troisième effet stratégique se décline en six effets intermédiaires :

- le cadre institutionnel et organisationnel du système de contrôles interne et externe est réorganisé, renforcé et conforme aux normes internationales ;

- le système de contrôle interne responsabilise les gestionnaires et sécurise leur gestion ;
- le système de contrôle interne garantit la fiabilité et l'intégrité de l'information publique ;
- le système de contrôle externe est efficace et conforme aux normes internationales ;
- le contrôle de l'action gouvernementale par le Parlement est renforcé conformément au cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA ;
- le contrôle citoyen de l'action publique (CCAP) favorise la redevabilité dans la gestion des finances publiques et l'accessibilité de l'information aux citoyens.

L'ensemble des activités mises en œuvre dans le cadre du développement du contrôle et de l'audit interne et externe doivent conduire, entre autres, à l'institutionnalisation de l'audit interne et au développement de nouveaux outils et méthodes au sein des services et institutions publiques (audit basé sur les risques, audit de performance, évaluation de politiques publiques,...). Elles doivent également déboucher sur une Cour des Comptes pleinement opérationnelle et une activité plus active de l'Assemblée Nationale en matière de suivi et de contrôle de l'action gouvernementale. De même, les pratiques de veille citoyenne de la société civile devraient attester d'une montée en puissance au cours des cinq années couvertes par le PREM.

Cependant, au-delà du développement des capacités institutionnelles, des procédures nouvelles et des formations effectuées, c'est sur l'évolution des indicateurs de développement, en particulier sur la réduction de la corruption, que le plan de réforme sera jugé.

3.1. Effet intermédiaire 3.1 : Le cadre institutionnel et organisationnel du système de contrôles interne et externe est réorganisé, renforcé et conforme aux normes internationales

L'atteinte de ce premier effet intermédiaire repose sur la consolidation, dans un premier temps, de l'actuelle Section des Comptes de la Cour Suprême puis, dans un second temps, sur (i) la création, l'installation et la pleine opérationnalisation d'une Cour des Comptes au Mali, (ii) l'adaptation des textes des structures de contrôles internes ainsi que (iii) le renforcement des capacités des acteurs.

Extrait 3.1.1. La Section des Comptes de la Cour Suprême est réorganisée et mieux outillée.

Dans l'attente de la réalisation de tous les préalables à la mise en place de la Cour des Comptes, la stratégie consiste dans l'immédiat à poursuivre le renforcement de capacités de l'actuelle Section des Comptes de la Cour Suprême (SC/CS). Une nouvelle dynamique a en effet été enregistrée dans les activités. Le premier rapport d'activités de la SC-CS a été produit en 2013 (exercice 2012). L'activité de contrôle juridictionnel a connu des avancées importantes en s'appuyant sur l'appoint de quelques cadres du Trésor et anciens de la SC-CS tous recrutés sur des contrats à durée déterminée. Aujourd'hui, l'évolution du cadre juridique permet de décroiser les effectifs.

L'adoption d'un statut des juges des comptes est une activité prioritaire qui permettra de mettre un terme à la situation actuelle d'hétérogénéité des statuts entre les conseillers de la Cour Suprême qui relèvent de la Section des Comptes et les autres et d'aligner le statut des premiers sur les normes généralement en vigueur (cf. infra).

La seconde série de mesures porte sur l'**adaptation des outils** avec la révision des manuels de procédures (jugement juridictionnel et non juridictionnel) ainsi que l'élaboration et la diffusion des guides de vérification thématique.

Enfin, les dispositions seront prises, à la SC/CS comme au MEF, en vue de produire et diffuser dans les délais les **rapports sur l'exécution des lois de finances** et le certificat de conformité (la SC/CS est

actuellement en train d'élaborer le rapport sur l'exercice 2014 et le dernier certificat de conformité passé concerne l'exercice 2011).

En lien avec les activités qui viennent d'être mentionnées pour améliorer les capacités d'intervention de la SC-CS, il est prévu un accroissement substantiel des effectifs de celle-ci (15 personnes actuellement) en recrutant des auditeurs et conseillers financier afin de desserrer la contrainte de l'exiguïté de ses ressources humaines. La SC/CS disposera à cet égard d'une dotation accrue en 2017.

Extrait 3.1.2. La Cour des Comptes est créée et opérationnelle.

Les mesures ci-dessus ne font pas oublier que l'objectif est de se conformer aux prescriptions communautaires en mettant en place une Cour des Comptes indépendante.

Le PREM appuiera la future Cour des Comptes à travers une assistance technique de courte durée (6 mois) et l'acquisition de matériel informatique.

Une autre activité importante concernera l'adoption du **statut des magistrats financiers de la Cour des Comptes**. Une consultation devrait être réalisée sous peu pour appuyer la préparation d'une loi sur les magistrats financiers. Les travaux pourraient profiter également d'un accompagnement de l'UEMOA qui souhaite harmoniser les statuts et conditions d'intervention des magistrats financiers. La loi devrait être adoptée en 2017.

Simultanément, un **plan stratégique** de la Cour des Comptes sera élaboré dès le démarrage des activités de la Cour afin de définir le cap et fixer les priorités opérationnelles pour une première période quadriennale (2018-2021). Celui-ci devrait comprendre une série d'activités portant en particulier sur le renforcement des différents manuels de procédure, le développement de l'évaluation de la performance, la consolidation des liens avec l'Assemblée Nationale, la mise en place d'un système d'information adapté et la résolution de la question de l'archivage des comptes. S'agissant de l'activité de contrôle de performance, les travaux devraient assurer une montée en charge progressive avec un démarrage en 2017 sur trois premiers cas.

De même, l'organisation des missions d'**évaluation des politiques publiques** devra être précédée par un renforcement de la formation des magistrats dans ce domaine et une sensibilisation des députés de l'Assemblée Nationale qui a vocation à saisir la Cour à ce sujet.

Extrait 3.1.3. Les textes des structures de contrôle interne sont relus et adaptés aux normes internationales

Les activités-clés identifiées concernent (i) la relecture des textes des structures de contrôle interne ; (ii) la création des corps des inspecteurs, contrôleurs et auditeurs internes, y compris la définition des profils ; (iii) la création des services d'audit interne au niveau des services publics ; (iv) la vulgarisation des normes IPSAS.

La **relecture des textes du CGSP et des Inspections ministérielles (CGSP/IF)** vise en premier lieu à prendre en compte la responsabilité de l'audit interne des départements sans inspection et la responsabilité de l'audit interne en général. Il s'agit ici de faire prévaloir auprès des structures de contrôle comme des services objets des contrôles les méthodes modernes liées à l'audit interne en lieu et place d'une vision du contrôle centrée sur l'inspection, l'investigation et la sanction potentielle. En second lieu, il convient de modifier les textes législatifs et réglementaires régissant les structures de contrôle internes qui, en l'état actuel, n'autorisent pas la publication de synthèses de leurs rapports annuels. La révision des textes conduira au contraire à rendre obligatoire la

publication d'un rapport annuel des constats et des recommandations des missions de contrôle et d'audit. Le double objectif visé est de (i) mettre en place une véritable fonction indépendante d'audit interne au sens strict c'est-à-dire d'évaluation et d'amélioration des méthodes de gestion et des contrôles internes ; (ii) accroître la transparence sur les constats des missions de contrôle et d'audit interne (CGSP et Inspections ministérielles) ainsi que sur le suivi des mesures correctives prises par les services.

La création au sein de l'administration d'un **corps unique des inspecteurs, contrôleurs et auditeurs** vise à corriger la disparité actuelle des statuts - et donc des avantages et de la gestion des carrières – des différents contrôleurs et inspecteurs oeuvrant au sein des différentes structures de contrôle. Elle s'inscrit également dans le cadre d'une professionnalisation des acteurs assurant les fonctions d'inspecteur, de contrôleur et d'auditeur en mettant en place les conditions nécessaires au recrutement et au développement des compétences requises.

La **création des services d'audit interne** au niveau des services publics constitue une ambition importante du PREM. Pour développer l'audit interne, différentes mesures préalables ont été déjà engagées. Elles consistent principalement dans la formation des cadres concernés (en ciblant un noyau dur de contrôleurs et en formant 5 à 10 cadres par ministère) ainsi que dans le développement des cartographies des risques (cf. extrait 3.2.2). Une fois ces mesures bien assises, la prochaine étape est de créer des services d'audit interne dans l'ensemble des services publics qui assureront une mission d'appui-conseil auprès des gestionnaires. Une étude a été réalisée en 2016 portant sur les critères et normes pour la mise en place d'un service d'audit interne au sein d'une inspection ministérielle au sein d'un ministère ou d'un service public. Le principe général est, avec la mise en place de ces services d'audit interne, de sortir d'une logique de répression pour aller vers un dispositif appuyant les services et leurs responsables dans la détection des problèmes d'organisation et dans l'amélioration de leurs systèmes et procédures de contrôle interne. Le choix devra se faire entre plusieurs scénarios proposés (cf. encadré 2).

Encadré 2 : Recommandations de l'étude sur la mise en place des services d'audit interne

L'étude portant sur la fixation des critères et normes pour la mise en place d'un service d'audit interne au niveau des administrations publiques a permis de faire des propositions de scénarii, notamment :

- l'érection du CGSP en Service de Contrôle et d'Audit Interne ;
- la création à côté des inspections ministérielles de structures d'Audit interne ministérielles de plein exercice ;
- la création d'un service d'audit interne (i) au sein des organismes personnalisés en fonction de leur taille et/ou de la nature de ses missions ou opérations, (ii) dans les collectivités les plus importantes sur le plan financier, (iii) au sein des Sociétés d'Etat.

Le Gouvernement doit ainsi se prononcer, à partir d'une communication écrite préparée par le CGSP pour le Conseil des Ministres, entre deux scénarios principaux : soit l'érection des inspections ministérielles en services d'audit interne assortis d'unités de lutte contre la fraude à l'intérieur qui remplacent les anciennes inspections, soit l'existence de services d'audit interne séparés, à côté des Inspections ministérielles existantes.

La dernière activité porte sur la **vulgarisation des normes IPSAS**. Une adaptation des normes IPSAS a été réalisée. Il s'agit désormais de vulgariser les 14 normes IPSAS prévus dans le cadre de l'UEMOA (parmi les 31 normes IPSAS) et de conduire ainsi l'achèvement du processus d'alignement des normes comptables sur les normes internationales établies pour le secteur public (IPSAS).

Extrait 3.1.4. Les structures de contrôle maîtrisent les méthodes et outils du contrôle interne et externe et disposent des équipements nécessaires

Les activités de renforcement de capacités dans les domaines métiers concernent l'ensemble des acteurs du système de contrôle (SC/CS, BVG, CGSP, DNCF, IF, DNTCP).

Quatre groupes d'activités seront ainsi engagés en vue de renforcer (i) les capacités des membres de la nouvelle Cour des Comptes, (ii) les capacités des contrôleurs, inspecteurs et auditeurs, (iii) les capacités opérationnelles des Délégués du Contrôle Financier, (iv) le dispositif de contrôle interne comptable. Elles seront complétées par des actions de sensibilisation visant l'ensemble des responsables de services sur la totalité du territoire.

Le **renforcement des capacités des Conseillers et auditeurs de la Cours des Comptes** conduira notamment à des sessions de formation ou recyclage portant sur les sources du droit et procédures judiciaires, sur les marchés publics, sur la fiscalité, sur les finances publiques, sur la comptabilité-matières et sur l'audit de performance.

Le **renforcement des capacités au niveau du Bureau du Vérificateur Général** reposera pour sa part sur (i) l'amélioration et la simplification des outils méthodologiques (manuels de vérification), (ii) le renforcement des capacités de la Cellule qualité du BVG (formations) et (iii) la formation du personnel de vérification à l'évaluation des politiques publiques et en vérification de performance.

Le **soutien à l'Inspection des finances** se concentrera sur le renforcement des capacités des Inspecteurs (formations à la budgétisation par programmes, aux normes d'audit et à l'audit de performance) complété par une dotation des nouveaux inspecteurs en équipements informatiques au fur et à mesure de leurs recrutements (l'Inspection projette à moyen terme une augmentation de l'ordre de 40 inspecteurs supplémentaires) et un appui à l'organisation d'un archivage automatisé.

Le **CGSP** continuera à élaborer et exécuter un programme annuel de formation et de perfectionnement défini conformément aux normes INTOSAI destiné aux Contrôleurs et Inspecteurs, en particulier à ceux nouvellement nommés. Les thèmes ciblés porteront notamment sur l'initiation à la technique et à la méthodologie de l'audit, les techniques de vérification financières, de comptabilité matières, de vérification des marchés publics, de performance et d'audit interne ainsi que la maîtrise des normes professionnelles de contrôle. Une dotation additionnelle en matériel informatique est également proposée pour les nouveaux contrôleurs.

La **DNTCP** a prévu de son côté des formations des inspecteurs et des comptables en techniques de contrôle.

Enfin, les activités de renforcement de capacités au niveau de la **DNCF** revêtiront une importance cruciale dans le contexte de la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses. Il est ainsi prévu de renforcer les capacités opérationnelles des délégués du contrôle financier (formation sur PRED 5, GAR, techniques de contrôle interne, ORACLE, évaluation de la performance des programmes, nouveau manuel du contrôleur financier) et de doter les délégations locales du contrôle financier en matériel informatique et kits solaires.

3.2. Effet intermédiaire 3.2 : Le système de contrôle interne responsabilise les gestionnaires et sécurise leur gestion

Pour assurer une bonne intégration des pratiques de contrôle interne, le PREM propose de (i) renforcer les capacités des gestionnaires publics, (ii) implanter des systèmes de détection et de traitement des risques dans l'ensemble des services publics, (iii) étendre la couverture géographique des contrôles a posteriori, et (iv) assurer la défense des intérêts de l'Etat dans les procédures contentieuses.

Extrait 3.2.1. Les gestionnaires publics intègrent les enjeux et méthodes liés au développement de l'audit interne et de l'audit de performance.

Le CGSP poursuivra la tenue d'**ateliers de sensibilisation à l'intention des gestionnaires et des responsables** des services et des organismes publics. Ceux-ci seront centrés sur les nouvelles mesures de responsabilisation des gestionnaires, sur le contrôle interne et sur l'audit interne. Elle est essentielle pour parvenir à une appropriation des nouvelles logiques et méthodes de contrôle et d'audit et à un changement de comportements vis-à-vis des structures qui en ont la charge. Cette activité, qui a déjà touché dans le cadre du PAGAM/GFP II un nombre important de responsables (Secrétaires Généraux des Départements Ministériels, Directeurs Nationaux, chefs de services régionaux et chefs de services de l'administration centrale) sera étendue au niveau des services subrégionaux.

Il s'agira également de **préciser les responsabilités des DFM et des DRH** en appui aux gestionnaires des programmes.

Un **programme d'accréditation des gestionnaires de programme** en gestion financière et des DRH en appui aux gestionnaires des programmes sera élaboré et mis en œuvre.

Enfin, la fonction contrôle de gestion sera institutionnalisée auprès des responsables de programmes.

Extrant 3.2.2. Des systèmes de détection et de traitement des risques sont implantés dans l'ensemble des services publics.

La réalisation de cet extrant s'appuiera d'abord sur la réalisation de **formations continues** destinées à préparer les contrôleurs et inspecteurs au changement de perspective lié au passage d'un système de contrôle principalement fondé sur la vérification de régularité et de conformité à un système donnant une large place à l'audit de performance et à l'audit interne. L'audit de performance et l'évaluation des politiques publiques seront en effet placés au cœur des activités des structures de contrôle administratif dans le cadre des futures budgets/programme.

Le développement de **missions d'audit de performance et d'évaluation des politiques et programmes publics** conduira à modifier la pratique du contrôle encore actuellement focalisé sur les aspects de régularité ou de conformité.

La **poursuite de l'implantation des cartographies des risques**, engagée depuis 2012, vise à ce que les gestionnaires, premiers responsables du contrôle Interne intègrent dans leur management les risques qui peuvent impacter l'atteinte de leurs objectifs de gestion. A ce stade, dix ministères disposent de cartographies des risques. L'objectif est d'atteindre une couverture intégrale des ministères d'ici 2021 en poursuivant une approche par grappe de ministères. L'établissement de la cartographie inclut la formation des gestionnaires aux concepts et techniques de gestion des risques. Des missions d'audit test dans les départements couverts seront organisées.

Extrant 3.2.3. La couverture géographique des contrôles a posteriori est assurée

En raison des moyens financiers limités des structures de contrôle, celles-ci limitent essentiellement leurs activités au District de Bamako et à ses environs, excluant ainsi la plupart des services régionaux et subrégionaux de leur champ d'investigation. Dans ce sens, **l'extension de la couverture géographique des missions de contrôle et d'inspection** sera essentielle pour renforcer la gouvernance financière et ce d'autant plus que la décentralisation va conduire à un transfert massif de pouvoirs et de ressources financières vers des collectivités locales aux capacités institutionnelles généralement faibles. Pour pallier au risque de mauvaise gouvernance, il convient de mettre en place des modes opératoires spécifiques et de renforcer les moyens d'intervention du CGSP. La couverture

des frais de déplacement additionnels pourrait être assurée de manière temporaire dans le cadre du programme. Le dispositif sera conçu et mis en œuvre par le CGSP en collaboration avec les autres structures de contrôle interne afin d'optimiser les coûts.

En lien avec la mise en place de ce dispositif, basé sur un contrôle sélectif et coordonné (missions conjointes) pour les niveaux régional et local, un **plan de renforcement des capacités des structures de contrôle et d'audit interne** en appui à la déconcentration et à la décentralisation sera établi et mis en œuvre.

Enfin, un développement des **audits des établissements publics** sera réalisé avec une cible d'au moins huit établissements audités par an.

Extrant 3.2.4. La défense des intérêts de l'Etat est mieux assurée

Les activités porteront ici sur (i) le renforcement des capacités dans le cadre de la défense des intérêts de l'Etat en matière de lutte contre la corruption et la délinquance financière, (ii) l'organisation de missions de sensibilisation sur les nouvelles missions du contentieux de l'Etat (constitution d'avocat, transaction, l'exercice de l'action récursoire), et (iii) la publication des décisions de justice dans les affaires de délinquance financière.

3.3. Effet intermédiaire 3.3 : Le système de contrôle interne garantit la fiabilité et l'intégrité de l'information publique

Afin de garantir la fiabilité et l'intégrité de l'information publique, le PREM s'appuiera sur une amélioration du système de reddition des comptes, un système d'archivage dans les services publics plus performant et le développement d'une activité d'audit des systèmes informatiques.

Extrant 3.3.1. Le système de reddition des comptes est amélioré

La DNTCP mettra en place un dispositif de suivi et d'examen de la balance générale des comptes et des états financiers de l'Etat. Elle renforcera par ailleurs le mécanisme de reddition des comptes publics conformément aux exigences de la comptabilité patrimoniale pour lequel les comptables seront formés.

Extrant 3.3.2. Le système d'archivage dans les services publics est amélioré

Sous la supervision du CGSP, il s'agira de (i) mettre à jour le cadre législatif et réglementaire relatif à l'archivage électronique en s'inspirant des bonnes pratiques observées dans ce domaine, (ii) acquérir les outils et équipement requis pour l'archivage électronique, et (iii) former les agents et gestionnaires sur les procédures d'archivage électroniques.

Extrant 3.3.3. L'audit des systèmes informatiques est assuré

Dans le cadre de l'élargissement des méthodes d'audit, le CGSP encadrera le développement progressif d'une activité d'audit des systèmes informatiques (élaboration d'un guide, formation, accompagnement de l'exécution des missions).

3.4. Effet intermédiaire 3.4 : Le système de contrôle externe est efficace et conforme aux normes internationales

Le développement d'un système de contrôle externe de qualité dépendra étroitement de l'amélioration de l'activité du reporting et du renforcement des capacités des acteurs.

Extrant 3.4.1. Le mécanisme de suivi des recommandations des rapports annuels est amélioré

L'accent sera mis sur la mise en place des mécanismes de suivi des recommandations des rapports annuels afin de s'assurer de l'effectivité de la mise en œuvre des recommandations émises par les institutions en charge du contrôle externe (BVG et SC-CS).

Extrant 3.4.2. Les comptes des comptables publics sont jugés à bonne date.

Afin d'assurer le jugement des comptes des comptables publics à bonne date, les activités prévues mettront l'accent sur le renforcement du dispositif d'archivage à travers l'aménagement de locaux adaptés à cet effet et le développement de la numérisation des comptes des comptables. Il s'agira également de renforcer la formation des personnels des postes comptables à l'analyse comptable et à la préparation quotidienne des comptes de gestion afin d'améliorer la qualité et les délais de mise à disposition des données comptables.

3.5. Effet intermédiaire 3.5 : Le contrôle de l'action gouvernementale par le Parlement est renforcé conformément au CHFP/UEMOA

Extrant 3.5.1. Les pratiques de contrôle de l'action gouvernementale par le Parlement sont développées.

Un programme de formation ciblé sera élaboré au début de 2017 afin de définir des parcours pédagogiques adaptés et directement en prise avec le programme de travail de la Commission des finances. Le PREM financera également la réalisation de missions de contrôle de l'action gouvernementale sur le terrain.

Extrant 3.5.2. Les capacités de la CF/AN sont renforcées.

Afin d'éviter une dispersion des ressources, le PREM ciblera particulièrement la Commission des finances de l'Assemblée Nationale. Le PREM mettra l'accent sur l'amélioration des modalités d'organisation du travail, la planification des activités, le développement des travaux d'enquêtes parlementaires ou encore des audits. Il apportera également un soutien aux échanges interparlementaires effectués sur des thématiques en lien direct avec les réformes de la GFP.

3.6. Effet intermédiaire 3.6 : Le contrôle citoyen de l'action publique (CCAP) favorise la redevabilité dans la gestion des finances publiques et l'accessibilité de l'information aux citoyens

Ce sixième et dernier volet vise à renforcer les activités de contrôle citoyen de l'action publique à travers un meilleur accès à l'information budgétaire et une meilleure compréhension des enjeux et choix de politique budgétaire ainsi que des bases qui sous-tendent la collecte des recettes et l'utilisation des ressources des budgets de l'Etat et des collectivités territoriales. Les résultats attendus portent ainsi sur :

- les capacités renforcées de la société civile pour analyser l'information budgétaire et développer des plaidoyers ;
- un accès amélioré du citoyen à l'information sur les finances publiques.

Extrant 3.6.1. Les capacités de la société civile sont renforcées

Le plan de réforme intensifiera l'effort engagé en matière de renforcement des capacités des OSC actives en matière de contrôle citoyen de l'action gouvernementale, en appuyant des activités ciblées sur la sensibilisation, l'information ou la formation des acteurs de la société civile. Le CNSC continuera à jouer le rôle de référent dans ce domaine. Ces activités incluront :

- des activités conduites par le CNSC (budget citoyen, études, suivi de la prise en compte des recommandations de la société civile au gouvernement) ;
- des activités de sensibilisation et de formation sur la nouvelle gestion budgétaire (compréhension et analyse des budgets programmes,...);
- l'analyse des performances des programmes budgétaires intéressant plus directement les services publics aux populations et la production de documents de plaidoyer ;
- des appuis ponctuels en équipements informatiques pour les comités de veille des citoyens.

Ces activités seront complétées par les appuis apportés au niveau de la surveillance citoyenne de la gouvernance financière locale (cf. Effet stratégique 4).

Extrant 3.6.2. L'accès du citoyen à l'information sur les finances publiques est amélioré

L'amélioration de l'accès du citoyen à l'information sur les finances publiques s'inscrira dans les principes arrêtés dans le Code de transparence. Elle constitue un élément important du contrôle dans la mesure où elle offre un angle différent d'analyse de l'utilisation des dépenses par rapport aux institutionnels.

Les activités concerneront (i) l'amélioration de la diffusion des rapports annuels des entités de contrôle (BVG, SC/CS, CGSP, IF) qui devront être accessibles directement sur les sites des OSC faitières, (ii) la réalisation de campagnes d'information et de sensibilisation des citoyens sur les finances publiques, (iii) le suivi des activités de collecte de données et d'analyse par les Comités de veille des citoyens, et (iv) l'appui à la production des rapports des comités de veille des citoyens.

4. Effet stratégique 4 : Les collectivités territoriales s'appuient sur une gouvernance ouverte, transparente, des ressources propres suffisantes et des capacités et soutiens techniques adaptés

Dans ce quatrième axe d'intervention, les actions du PREM s'inscriront dans le cadre plus global de la politique de décentralisation qui constitue elle-même un volet de la réforme de l'Etat. La finalité de celle-ci est connue. Il s'agit (i) de rapprocher la gestion des services publics des utilisateurs de ces derniers, en s'appuyant notamment sur le principe de subsidiarité (recherche du niveau le plus pertinent pour exercer l'action publique) afin de mieux calibrer la réponse de l'offre publique ; (ii) d'assurer une meilleure adéquation entre ressources financières et compétences dévolues aux collectivités et d'améliorer l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des crédits alloués ; et (iii) de renforcer la redevabilité des gestionnaires publics en termes de transparence de la gestion et de performance des activités prises en charge.

Au Mali, une finalité supplémentaire et essentielle prend racine dans le contexte socio-politique récent. La décentralisation y est ainsi devenue une réforme incontournable arrimée à un processus de réconciliation nationale encadré par l'accord de paix de 2015 (cf. chap.1). Le gouvernement a ainsi pris des engagements dans le cadre du renforcement des transferts de compétences et de ressources aux collectivités territoriales. En particulier, la Déclaration de Politique Générale du Premier ministre ainsi que l'article 14 de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali conduisent à un **engagement sur le transfert de 30% des recettes budgétaires aux collectivités territoriales d'ici 2018**.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de décentralisation, l'amélioration du financement de la décentralisation tel qu'il ressort de l'objectif général n°5 du DCPND constitue un enjeu essentiel. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques qui représentent les trois leviers permettant d'accroître le financement des collectivités territoriales : (i) l'augmentation des dotations budgétaires transférées par l'Etat ; (ii) le développement de la fiscalité locale ; et (iii) l'amélioration de la mobilisation de l'aide publique au développement et le développement de financements alternatifs impliquant notamment le secteur privé.

Les préalables pour la réussite dans ce domaine concernent, entre autres, l'affirmation d'une volonté politique très forte des plus hautes autorités, un leadership sans faille dans la conduite du processus et une stratégie qui s'appuie sur une démarche progressive visant à consolider, étape par étape, les différents pans de cette vaste réforme. Le Gouvernement malien peut aussi s'appuyer sur un référentiel précis avec le *Plan d'Action du « Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND) »* adopté le 10 Février 2016 par le Conseil des Ministres.

Ce quatrième axe (effet stratégique) du PREM sera centré sur la gouvernance financière des collectivités territoriales. Ainsi, effets, extrants et activités s'inscrivent dans une logique de renforcement des capacités de gestion financière des collectivités territoriales et sont donc définis dans le cadre de ce périmètre et non pas de celui beaucoup plus global de la mise en œuvre de la politique de décentralisation. C'est un des changements importants par rapport à l'ancienne composante 4 du PAGAM/GFP II dont le périmètre, insuffisamment borné, avait contribué à une certaine dispersion des activités soutenues par le programme et une moindre lisibilité de ce dernier.

Pour améliorer durablement le financement de la décentralisation afin de permettre aux collectivités territoriales de répondre pleinement et efficacement aux besoins des populations et de promouvoir le développement local, le PREM propose des éléments stratégiques et opérationnels d'amélioration des mécanismes de financement de la décentralisation, à travers une réforme du cadre légal et réglementaire actuel, tout en le rendant conforme aux dispositions de l'UEMOA.

L'effet stratégique repose sur quatre effets intermédiaires :

- les transferts de compétences et de ressources prévus par le cadre législatif de la décentralisation sont effectifs et le système de dotations de l'Etat aux Collectivités territoriales est stable, maîtrisé et assure une bonne adéquation entre les besoins de financement des CT et leurs ressources disponibles ;
- un régime financier rénové et un cadre de fiscalité locale adapté assure aux collectivités territoriales des financements pérennes et modulés en fonction des ressources locales ;
- les collectivités territoriales disposent de capacités institutionnelles et humaines renforcées et d'appuis-conseils adaptés pour gérer avec efficacité et efficience leurs ressources ;
- des mécanismes de contrôle de l'utilisation des ressources et de suivi des finances locales assurent la redevabilité, la transparence, l'effectivité et l'efficacité de la dépense.

4.1. Effet intermédiaire 4.1 : Les transferts de compétences et de ressources prévus par le cadre législatif et réglementaire de la décentralisation sont effectifs et des mécanismes stables et maîtrisés par tous les acteurs sont établis pour les dotations de l'Etat aux Collectivités territoriales

Extrant 4.1.1. Le transfert des ressources est arrimé aux compétences attribuées

Le transfert d'une portion importante du budget de l'Etat et son exécution au niveau décentralisé conditionne la pérennisation de l'existence même des collectivités territoriales. Au Mali la loi de finances reprend chaque année le montant et le détail des ressources transférées aux collectivités par les niveaux central et sectoriel. Cette inscription figure dans l'annexe XI Etat K qui accompagne le projet de loi de finances transmis à l'Assemblée Nationale. Pour que cette dotation échappe aux aléas du contexte de la préparation du budget de l'Etat, un taux de 30% des ressources budgétaires a été fixé pour l'horizon 2018 contre 16,7% en 2015). La volonté politique ainsi affirmée doit être concrétisée par la loi relative aux lois de finances qui tient lieu de loi organique, voire par la révision constitutionnelle actuellement en cours.

Les décrets fixant les détails des transferts de compétences aux collectivités territoriales sont actuellement disponibles pour onze départements ministériels. Les plans de transfert pour ces onze ministères ont également été élaborés et transmis dans le circuit d'approbation. Le Gouvernement achèvera donc ce processus en élaborant l'ensemble des décrets pour les autres départements. La première étape consistera à opérationnaliser les onze décrets déjà signés dans le cadre de la loi de finances 2017. Tous les autres décrets devront être signés d'ici fin 2017 et mis en œuvre dans le cadre de la loi de finances 2018 afin de permettre d'atteindre le taux de transfert de 30%.

Au titre du PREM, les activités à venir concernent en premier lieu l'achèvement du processus de transfert des ressources financières.

La première activité consistera à **répertorier l'ensemble des ressources à transférer** aux CT. Les transferts des compétences et des ressources, bien que déjà amorcés ont besoin en effet d'une nouvelle impulsion pour assurer un caractère progressif à l'augmentation significative annoncée de la part des ressources publiques gérées par les Collectivités territoriales.

Il convient également de procéder à une **étude de détermination des critères d'évaluation chiffrée des compétences à transférer** et de l'inscription des dotations nécessaires au budget de l'Etat en faveur des CT. En effet, les décrets de transfert signés jusqu'ici, sont très détaillés en ce qui concerne

les compétences mais assez vagues quant au transfert des ressources⁴. L'évaluation n'a donc pas été faite au cas par cas, pour chaque ministère ou secteur, lors de la signature du décret de transfert. Il est donc nécessaire de faire une étude pour fixer les normes et déterminer les critères objectifs et consensuels d'évaluation des ressources à transférer pour les décrets déjà signés et conditionner la signature de nouveaux décrets à l'évaluation préalable de l'incidence financière du transfert qui sera faite précisément sur la base des critères susmentionnés.

Il s'agira enfin de suivre et accompagner la mise en œuvre des contrats plans Etat-Régions ou District (CPER).

Extrant 4.1.2. Les outils modernes de gestion des ressources transférées sont disponibles

Les activités mettront l'accent sur l'établissement d'un système de suivi adapté des ressources transférées. Il s'agira de (i) mettre en place un système de rapportage de suivi technique et financier des ressources transférées aux CT, (ii) développer un logiciel de suivi de ces mêmes ressources et former les utilisateurs, (iii) développer le module ordonnateur de Colloc et former les utilisateurs, (iv) éditer et disséminer les documents de gestion (guide de gestion des ressources transférées, manuels de gestion des ressources destinées des cantines et à l'ADARS) traduits en langues nationales, (v) éditer et disséminer les outils sur le transfert de compétences et des ressources de l'Etat (guide d'exécution de mobilisation et d'utilisation des crédits budgétaires transférés aux collectivités, guide d'opérationnalisation du décret 02-314, manuel de procédure du PRODESS, le guide de gestion des CSCOM et CSréf en mode décentralisé).

4.2. Effet intermédiaire 4.2 : Un régime financier rénové et un cadre de fiscalité locale adapté assurent aux collectivités territoriales des financements pérennes et modulés en fonction des ressources locales

Le second volet de l'axe 4 du plan de réforme visera, pour la période 2017-2019, à assurer l'opérationnalisation progressive des innovations liées à la transposition de la Directive N°01/2011/CM/UEMOA portant Régime Financier des Collectivités Territoriales au sein de l'UEMOA. Il portera ensuite sur un ensemble d'actions destinées à promouvoir une politique de fiscalité locale apte à garantir une capacité minimale d'autofinancement des collectivités.

Extrant 4.2.1. Les systèmes et procédures de gestion s'adaptent progressivement au nouveau régime financier des CT issu de la Directive communautaire de 2011.

Le projet de Décret portant régime financier des CT a été élaboré en 2015-2016 et devrait être approuvé d'ici la fin 2016. En 2017, des activités seront donc mises en œuvre afin de diffuser le décret, assurer la production des **textes d'application**, sensibiliser sur les principaux enjeux de la directive et former les acteurs concernés. Un **guide didactique** sera préparé afin de bien illustrer les innovations apportées par la directive et les implications de celle-ci sur la gestion financière des collectivités. Enfin, une **sensibilisation** sera réalisée sur les principaux enjeux et innovations de la directive.

⁴ Tous les décrets se terminent par un article à caractère général : « L'Etat met à la disposition des Communes, des Cercles, des Régions et du District, les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des compétences transférées ».

Extrant 4.2.2. Une mobilisation conséquente de ressources propres est assurée dans l'ensemble des collectivités territoriales dans le cadre d'une nouvelle politique de fiscalité locale

L'objectif principal visé ici consiste à identifier un ensemble d'actions concrètes pouvant concourir à l'amélioration de la mobilisation des recettes fiscales et taxes locales, la gestion des infrastructures marchandes, et les modalités et règles d'utilisation des ressources ainsi mobilisées. Spécifiquement, il s'agit, à partir de l'analyse de l'organisation et des performances actuelles des services financiers des CT, (i) d'identifier les niches fiscales et non fiscales à fort potentiel ; (ii) de proposer des modalités d'évaluation et de mise à jour du potentiel de ces ressources, et de leur mobilisation efficace ; (iii) de proposer des options de gestion efficaces des services publics marchands ; (iv) de proposer des actions prioritaires à mener pour la mobilisation des ressources et un mode de gestion à même de favoriser la transparence et l'implication citoyenne ; et (v) de former et accompagner les collectivités territoriales dans le recensement de la matière imposable et l'établissement des rôles.

L'amélioration du régime de la fiscalité locale s'appuiera sur la réalisation d'une étude **portant sur plusieurs leviers potentiels** d'amélioration des recettes fiscales locales : (i) l'amélioration de la redistribution des taxes minières, (ii) la modernisation de la TDRL en zone urbaine, (iii) l'instauration d'une taxe sur les communications téléphoniques en faveur des CT, (iv) le reversement des taxes touristiques aux CT.

En outre, des **formations** et un accompagnement des CT seront apportés dans le recensement de la matière imposable et en vue de maîtriser l'ensemble des nouveaux textes. En effet, les déclarations sont mal appréhendées par les CT comme l'illustrent, par exemple, les taxes sur les engins à deux roues, inexistantes dans la plupart des CT malgré le nombre élevé et toujours croissant de motocyclettes.

Les activités de mise en place des nouvelles taxes ainsi que celles subséquentes concernant le recouvrement des ressources seront assurées avec un encadrement rapproché des services de la DGI conformément au nouveau régime fiscal.

Encadré 3 : Justifications d'études relatives aux perspectives d'amélioration des recettes fiscales locales

L'amélioration de la redistribution des taxes minières. La taxe minière est un revenu important pour les CT qui en bénéficient, mais elle ne concerne qu'une minorité des collectivités. Sa répartition même si elle n'est pas arbitraire, n'est pas connue et maîtrisée par les CT. Une étude spécifique permettra de combler ce vide et de rendre la ressource pérenne et prévisible pour les CT concernées.

La modernisation de la TDRL en zone urbaine. La Taxe de Développement Régionale et Locale est un impôt per capita dont le rendement est important en milieu rural mais qui est presque inexistant dans les villes faute de réalisation d'un recensement non effectué en raison de la mobilité des habitants (locataires, saisonniers..). Les collectivités procèdent par paiement obligatoire chaque fois qu'un citoyen a recours à leur service (copie d'acte de naissance des enfants, acte de mariage, copie conforme..) ce qui est contraire à la réglementation en vigueur, notamment pour ce qui concerne les enfants pour qui l'état civil doit être entièrement gratuit. Une étude permettra d'indiquer les voies et moyens pour mieux récupérer cette taxe ou même pour lui substituer une taxe alternative basée sur l'activité économique ou le revenu.

L'instauration d'une taxe sur les communications téléphoniques en faveur des CT. La communication téléphonique a pris une forte ampleur ces dernières années et la levée d'une taxe en lien avec le développement sans précédent de la téléphonie pourrait constituer une source d'alimentation pour la fiscalité locale. Une étude permettra de connaître l'impact potentiel d'une telle taxe et de mieux préciser les éléments d'arbitrage dans ce domaine compte tenu de son effet sur les consommateurs.

Le reversement des taxes touristiques aux CT. Le tourisme, même s'il connaît aujourd'hui une crise importante en raison du contexte sécuritaire, peut redevenir à terme un potentiel de mobilisation fiscale. Une taxe touristique a déjà été instaurée depuis longtemps pour alimenter l'Office Malien du Tourisme et de l'Hôtellerie (OMATHO). Une étude pourrait permettre de déterminer, dans le cadre du transfert des compétences et des ressources, ce que les CT peuvent recevoir de ces fonds.

4.3. Effet intermédiaire 4.3 : Les collectivités territoriales disposent de capacités institutionnelles et humaines renforcées et d'appuis-conseils adaptés pour gérer avec efficacité et efficience leurs ressources

Extrant 4.3.1. Les capacités des élus et des agents des collectivités territoriales sont renforcées, en priorité dans les domaines de la gestion financière budgétaire et de la passation de marchés publics.

La première activité consistera à élaborer un *plan de formation triennal glissant* sur les thématiques de gestion des finances locales. Celui-ci constituera un volet spécifique du plan de formation global du PREM et sera établi sur la base d'une évaluation préalable des différents appuis déjà planifiés dans le cadre de différents projets - en cours ou en démarrage - d'appui aux CT.

Afin d'éviter une approche au cas par cas, il sera mis en place un cadre contractuel entre la CARFIP et le CFCT destiné à assurer une actualisation et un suivi des effets du plan de formation triennal.

La formulation du plan de formation, qui pourra débuter dès le 4^e trimestre 2016, permettra de détailler le contenu des modules, les public-cibles et les modalités d'intervention pédagogique proposées. Cependant, certaines *formations* ont déjà été *pré-identifiées* comme :

- la formation des secrétaires généraux et régisseurs (avances et recettes) sur l'élaboration du budget dans le cadre des normes communautaires de l'UEMOA ;
- la formation des nouveaux élus issus des prochaines élections régionales, locales et communales à venir sur la gestion financière et budgétaire des CT ;
- la formation des élus et agents des CT sur les thèmes suivants : normes communautaires UEMOA en matière de finances des CT ; passation des marchés publics et délégations de services publics des collectivités territoriales ; analyse financière ; élaboration des comptes administratifs et restitution publique des CT ; archivage des données administratives et financières ; maîtrise d'ouvrage ;
- le renforcement des capacités des agents de recettes-perceptions sur l'appropriation du Guide de reddition de comptes de gestion de CT.

Dans le cadre du plan de formation, la formation des secrétaires généraux représentera la cible prioritaire dès lors qu'ils constituent le noyau permanent en matière de gestion budgétaire et de passation de marchés publics au niveau des collectivités territoriales.

S'agissant de la *gestion des marchés publics*, le nouveau Code des Marchés Publics et de Délégation de Service Public prévoit qu'un arrêté interministériel, signé par le Ministre de l'Economie et des Finances et le Ministre chargé des Collectivités Territoriales, fixe les conditions particulières relatives à la passation des marchés publics des collectivités territoriales. Une étude sera menée sur le sujet et un guide de passation des marchés publics destiné aux CT, conforme à la nouvelle directive UEMOA sera élaboré. Les formations liées aux marchés publics s'appuieront sur ces activités préalables.

Des appuis en équipement pourront être apportés enfin au CFCT afin d'améliorer sa capacité à mettre en œuvre des formations sur le terrain.

Extrant 4.3.2. Un système d'archivage est opérationnel au niveau des CT

Les activités, pilotées par la DGCT, porteront sur (i) l'élaboration d'un plan de développement de l'archivage dans les CT, (ii) la mise en place le système d'archivage dans les CT et (iii) la formation des agents.

4.4. Effet intermédiaire 4.4: Des mécanismes de contrôle de l'utilisation des ressources et de suivi des finances locales assurent la redevabilité, la transparence, l'effectivité de la dépense et de l'archivage

Extrant 4.4.1. Un suivi efficace et un contrôle régulier des ressources transférées aux CT sont assurés

Les représentants de l'Etat ne disposent pas aujourd'hui de ressources humaines, matérielles et financières suffisantes pour mener à bien leur mission. Or, un appui-conseil de qualité ne peut être fourni que par des services techniques déconcentrés et une autorité de tutelle bien formés et maîtrisant les nouveaux textes en vigueur. En plus de l'actualisation des manuels déjà existants, des séminaires et ateliers pourront compléter la formation des acteurs. Le renforcement des autorités de tutelle et des services d'appui liés au Trésor public occupera ici un rôle essentiel dans l'amélioration des capacités de gestion des collectivités territoriales.

Les activités porteront sur :

- la réalisation des audits des ressources transférées ;
- la supervision de l'effectivité du transfert des ressources aux CT ;
- la poursuite de l'informatisation des recettes-perceptions sur l'ensemble du territoire (comptabilité à partie double, logiciel COLLOC) et la formation des comptables publics des collectivités sur des processus métiers spécifiques (production des comptes de gestion) ;
- le suivi du processus de déconcentration des services centraux du MEF pour appuyer les CT dans la gestion des ressources transférés ;
- la réalisation des études de recherche-action permettant d'apprécier les effets de la décentralisation financière (Enquête de suivi des dépenses publiques)

Le logiciel COLLOC actuellement utilisé dans les recettes perceptions est un logiciel comptable qui n'aura son plein rendement que lorsqu'une application budgétaire sera développée afin de prendre en charge la totalité des opérations de gestion des CT.

Les actions seront ici focalisées sur les Cellules d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration. Elles viseront à renforcer l'efficacité des appuis à partir de l'expérience du soutien déjà apporté par le PAGAM/GFP II aux CADD des trois ministères de l'Economie et des finances, de la Santé et de l'Education. L'élargissement à d'autres cellules ministérielles pourra être étudié après démarrage du programme et soumis au Comité de pilotage mais le principe est d'abord de consolider les capacités d'intervention des trois structures citées.

Quant aux activités liées à la CADD du MEF, sont programmés (i) la réalisation d'activités de supervision de l'effectivité du transfert des ressources aux CT (District de Bamako et 7 Régions), (ii) des missions de terrain auprès des structures déconcentrées et des CT pour le suivi de l'exécution des crédits déconcentrés et des ressources transférées aux CT, et (iii) le suivi du processus de déconcentration des services centraux du MEF pour appuyer les CT dans la gestion des ressources transférés.

Extrant 4.4.2. Un contrôle citoyen efficace est assuré

La restitution publique de la gestion des collectivités territoriales est un exercice développé dans plusieurs communes, cercles et régions. Elle a été institutionnalisée dans la Loi N° 2012-007 du 7 février 2012, modifiée, portant Code des collectivités territoriales. Elle est obligatoire avant l'adoption du budget annuel de toute collectivité territoriale. Cependant en dehors du moment du

choix des élus et souvent de l'élaboration des PDESC le niveau d'implication des populations ainsi que des autres acteurs locaux dans la marche courante des collectivités locales reste très limité. Les populations sont très peu informées sur le fonctionnement des collectivités territoriales et en conséquence, exercent très peu de contrôle sur les décisions de leurs élus.

Le développement du contrôle citoyen au niveau local s'appuiera ici sur trois priorités opérationnelles à assurer en lien avec les présidents des organes délibérants des CT : (i) la tenue effective de sessions annuelles de restitutions publiques pour sensibiliser et informer les citoyens sur la gestion efficiente des ressources transférées ; (ii) l'organisation d'un débat d'orientation public en préalable aux travaux de préparation du budget conformément aux dispositions de la Directive communautaire ; et (iii) le suivi de la mise œuvre des recommandations issues des enquêtes de suivi des dépenses dans les secteurs de la santé et de l'éducation

En parallèle, avec le Conseil National de la Société Civile, il s'agira d'élaborer, de vulgariser et de faire suivre le budget citoyen pour les principales collectivités.

4.5. Effet intermédiaire 4.5 : Les inter-collectivités sont renforcées

Les Collectivités Territoriales (Communes, Cercles et Régions) ont la responsabilité d'organiser, sur la base de leur Plan de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC), de leur schéma d'aménagement et de développement (SAD), des actions dont la mise en œuvre associe, à la collectivité territoriale, d'autres collectivités, les forces vives de leur territoire : opérateurs économiques, ONG et associations, services techniques et autres prestataires locaux de services. A partir des acquis des expérimentations déjà conduites dans ce domaine au Mali, le PREM appuiera le renforcement des inter-collectivités.

Extrait 4.5.1. Une coopération dynamique entre les CT est assurée

Au Mali, l'inter collectivité occupe une place importante dans la mise en œuvre des programmes de développement local et régional. C'est pourquoi, le Gouvernement du Mali a retenu celle-ci comme un élément majeur du DCPND 2015-2024. Elle s'est avérée dans la pratique une approche enrichissante dans un contexte d'insuffisance chronique des ressources. Elle se traduit par l'établissement de conventions inter collectivités entre les collectivités territoriales maliennes et entre elles et les collectivités territoriales d'autres pays.

Les activités concernent (i) la sensibilisation des élus locaux sur la nécessité de développer entre elles une coopération dynamique en matière de gestion financière à travers des échanges d'expériences ; et (ii) la formation et la sensibilisation les élus locaux en matière de recherche de financements et de gestion de projets structurants.

Extrait 4.5.2. La viabilité économique et financière des CT est renforcée à travers l'inter-collectivité

Depuis sa création en décembre 2007 en lieu et place du Fonds pour l'Investissement des Collectivités Territoriales (FICT), exclusivement destiné à l'investissement, le FNACT (Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales) englobe désormais cinq dotations, en raison de la nécessité d'harmoniser la gestion des différents fonds destinés aux financements des besoins des collectivités territoriales. Les 5 guichets sont inégalement exploités par les CT. En particulier, la Dotation pour l'Inter-collectivité (DIC) est la moins connue et la moins exploitée des 5 guichets.

Les activités porteront ici sur (i) l'encouragement du regroupement des collectivités démunies autour d'initiatives de développement, (ii) la sensibilisation et la formation des responsables des CT sur l'utilisation des ressources du guichet de la Dotation pour l'Inter-Collectivité (DIC) de l'ANICT.

5. Effet stratégique 5 : La gestion des finances publiques repose sur une stratégie claire, articulée avec les principaux cadres stratégiques, et des mécanismes efficaces de pilotage, de suivi-évaluation, de gestion des ressources humaines et de communication

Ce dernier axe d'intervention est sommairement décrit ci-dessous. Il s'appuie pour partie sur les préconisations relatives aux changements préconisés pour le pilotage d'ensemble du programme de réforme des finances publiques (cf. Chapitre 3).

L'effet stratégique repose sur trois effets intermédiaires :

- une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques basée sur des mécanismes, des outils de pilotage, des systèmes d'information et de suivi-évaluation efficaces est mise en place ;
- le plan global de formation s'inscrit dans une stratégie, s'articulent avec les politiques de développement des ressources humaines des ministères/institution et des outils adéquats assurent le suivi consolidé des activités et l'évaluation de leur impact ;
- une communication renforcée sur les réformes de la GFP est assurée.

5.1. Effet intermédiaire 5.1 : Une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques basée sur des mécanismes, des outils de pilotage et de suivi-évaluation efficaces est mise en place.

Extrant 5.1.1. Un logiciel performant de suivi-évaluation est opérationnel

Afin de faciliter le suivi des activités de formation et la connexion avec la gestion des ressources humaines du MEF, le logiciel de suivi-évaluation sera mis à jour.

Extrant 5.1.2. Les organes de pilotage et de coordination sont renforcés

Les comités de coordination thématiques, déjà proposés dans le cadre du PAGAM/GFP II, seront relancés et institutionnalisés.

La CARFIP assurera le suivi de l'efficacité des mécanismes de coordination, développera sa fonction d'expertise et d'appui-conseil et s'appuiera sur des conditions renforcées de gestion axée sur la performance (cf. chapitre 3).

En outre, afin de garantir une information exhaustive sur l'ensemble des actions de soutien à la GFP, il est proposé d'instituer un dispositif de suivi-évaluation regroupant tous les coordinateurs des projets et programmes impliqués dans la GFP. Celui-ci donnera lieu notamment à des réunions trimestrielles de suivi. Chaque projet gardera ses modalités de gestion mais le dispositif assurera un partage régulier des informations et encouragera les synergies nécessaires.

5.2. Effet intermédiaire 5.2 : Le plan de formation GFP s'inscrit dans une stratégie de GRH claire et des outils adéquats permettent un suivi-évaluation des activités de formation

Extrait 5.2.1. La stratégie de formation du nouveau programme de réforme des finances publiques est disponible et mise en œuvre

Une stratégie de formation sera établie pour le PREM couvrant l'ensemble de la période 2017-2021. Elle mettra en particulier en exergue les thématiques-clés de formation, les différents parcours pédagogiques proposés et modalités (sessions de sensibilisation, formations-métiers, formations-actions,...) ainsi que les mécanismes de programmation et de suivi. Elle s'efforcera de valoriser les expertises nationales et de s'appuyer sur des contrats d'objectifs avec les structures nationales de formation comme l'ENA Mali et le CFCT. Elle précisera également le rôle respectif de la CARFIP et de la DRH du MEF dans la gestion du plan de formation. La stratégie devra être un référentiel pour tous les programmes et projets actifs dans le domaine des finances publiques. Le plan de formation sera établi sur une base triennale glissante.

Extrait 5.2.2. Un dispositif de suivi-évaluation des formations est opérationnel

La défaillance de suivi des formations observée dans le cadre de l'exécution du PAGAM/GFP II a conduit à mettre l'accent sur cette question pour le nouveau programme. Les procédures s'appuieront en particulier sur (i) la mise en place d'une base de données dynamique sur les activités de formation GFP, (ii) l'établissement et l'exploitation d'une fiche d'évaluation et un rapport de formation standard pour chaque session de formation, et (iii) la réalisation d'une évaluation des actions de formation a posteriori conduite en lien avec les évaluations à mi-parcours et finale du PREM.

Extrait 5.2.3. Les compétences des agents du MEF sont évaluées

En lien avec le plan de réforme, il apparaît essentiel de s'appuyer sur une gestion des ressources humaines dynamique et qui s'appuie sur les principes de la gestion axée sur les résultats. Dans ce sens, l'accent sera mis sur (i) l'élaboration des référentiels des compétences du MEF, (ii) l'introduction de nouvelles procédures d'évaluation des agents du MEF, (iii) la production d'un rapport annuel sur les ressources humaines du MEF et sur les préconisations pour le renforcement de leurs capacités. Ces activités visent en particulier à mettre en place une gestion stratégique de la formation continue des agents du MEF pour placer celle-ci au cœur du processus de réforme institutionnelle.

5.3. Effet intermédiaire 5.3 : Une communication renforcée sur les réformes de la GFP et portée par un dispositif opérationnel est assurée.

Extrait 5.3.1. Une stratégie de communication sur les réformes de la GFP est mise en œuvre

Une stratégie globale de communication (cf. Chapitre 3) sera élaborée et mise en œuvre dans le cadre du PREM. Celle-ci devrait s'appuyer sur des supports diversifiés et adaptés aux différents publics-cibles. La stratégie de communication sur le budget-programme devrait constituer un volet de la stratégie globale.

Extrait 5.3.2. Une information soutenue est mise à la disposition du public sur les différents volets de la réforme de GFP

La première activité consistera à créer, animer et actualiser un site internet sur les réformes GFP (CARFIP). En complément, il est proposé que la CARFIP assume, en collaboration avec les services spécialisés de communication du MEF, une fonction de veille sur la publication des informations sur la GFP (sites dédiés du MEF et autres structures impliquées dans la GFP). La cellule permettra ainsi de mesurer de manière régulière l'amélioration du degré de transparence en matière d'information sur les finances publiques.

Chapitre 5 : Coût, sources de financement et indicateurs de suivi pour le plan d'action triennal 2017-2019

Ce chapitre présente les résultats du travail de budgétisation réalisé dans le cadre de la préparation du PREM.

Les coûts détaillés concernent la première période de programmation triennale, à savoir 2017-2019. Pour les années 2020 et 2021, une enveloppe annuelle de ressources sensiblement équivalente devrait être retenue (soit 4,5 milliards de FCFA pour ce qui concerne les financements directs sur budget national).

Cette enveloppe ne comprend pas à ce stade les financements sur projets extérieurs ni les dépenses prises en charge par les budgets propres des structures bénéficiaires. Une approche globalisée des ressources en appui à la réforme GFP ne pourra être pratiquement mise en œuvre qu'une fois adoptés des mécanismes adéquats et réguliers de partage d'information entre toutes les parties prenantes. Dans ce sens, le second plan d'action triennal glissant (2018-2020) pourrait refléter une telle approche. A titre indicatif, des informations succinctes sur les principales assistances externes sont évoquées dans la section qui suit.

1. Programmation détaillée des activités et des coûts du plan d'action

1.1. Principes

La mise en œuvre du plan de réforme de la GFP s'effectuera à travers des plans d'actions triennaux (PAT) glissants dont le premier couvrira la période 2017-2019.

Les plans d'action successifs du PREM seront réalisés selon les principes suivants :

- des études préalables seront effectuées avant tout choix en matière de systèmes ou d'organisation à mettre en place.
- les plans décriront les activités à mettre en œuvre dans le cadre du PREM et la mise en œuvre de ces dernières tiendra compte de leur degré de priorité.
- des indicateurs permettront de suivre les progrès pour chaque effet intermédiaire et extrant. En revanche, les indicateurs par activité ne seront pas répertoriés afin de conserver la lisibilité nécessaire du cadre de suivi de la performance.

Les plans d'action triennaux glissants se veulent exhaustifs dans le sens où toute activité liée directement à une mesure de réforme de la GFP est censée être reflétée dans cette programmation, quels que soient le financement et les conditions de mise en œuvre. En revanche, les programmations triennales :

- ne retiennent que des activités directement liées avec la GFP ? (certaines activités proposées visent à renforcer de manière globale les structures concernées sans qu'un effet notable sur le système GFP soit mis en évidence ne seront ainsi pas retenues) ;
- ne prennent pas en compte les dépenses récurrentes, particulièrement celles liées au personnel ou encore des activités introduites grâce à l'appui du PAGAM/GFP II mais qui sont

amenées à devenir récurrentes ; celles-ci relèvent du budget de la structure concernée et n'ont plus lieu de figurer dans la programmation du plan de réforme.

Les activités proposées dans les plans d'action prioritaires (PAT) après arbitrage seront entièrement inscrites au Budget de l'Etat et ce quel que soit leur financement, interne ou externe. A cet effet, le calendrier de préparation des plans sera harmonisé avec celui de la préparation du Budget de l'Etat.

1.2. Sources de financement

Les activités du PREM seront largement financées par une dotation budgétaire annuelle spécifique, à l'instar du précédent PAGAM/GFP II pour la période 2011-2015. La dotation annuelle révisée du PAGAM/GFP II a été respectivement de 5,4 – 2,5 - 3,0 – 4,5 et 4,5 milliards de FCFA. Pour la période 2017-2021, une enveloppe moyenne annuelle de 4,8 milliards de FCFA sur budget national sera retenue, afin de mettre en évidence l'engagement du gouvernement à soutenir sur ressources propres l'accélération de la mise en œuvre de la réforme.

De manière globale, le plan de réforme devrait également bénéficier des financements externes accordés dans le cadre d'initiatives ou projets d'appui à la GFP. L'encadré suivant donne quelques précisions sur les appuis attendus.

Encadré 4 : Assistanes extérieures au renforcement de la GFP prévues :

La **Banque mondiale** apporte depuis 2011 un appui dans le cadre du Projet d'Assistance Technique pour la gouvernance et la décentralisation budgétaire (PAT). L'objectif de ce projet, rattaché dans un premier temps au PAGAM/GFP II puis détaché de ce dernier par la suite, a pour objectif de renforcer la gouvernance et la gestion des finances publiques au niveau décentralisé en vue d'améliorer le processus de décision budgétaire et développer la transparence et le contrôle. Sur un coût total de 6 milliards de FCFA, les décaissements cumulés du projet depuis son démarrage avaient atteint 3,48 milliards de FCFA au 31 décembre 2015. La date de clôture du projet a été prorogée au 30 juin 2017. Le nouveau cycle de partenariat est en cours de démarrage. La nouvelle stratégie cadre de pays, signée en décembre 2015, couvre la période 2016-2019 et comporte trois axes dont un consacré aux questions de gouvernance qui vise en particulier à promouvoir la transparence au niveau de la GFP. Les priorités opérationnelles d'appui sont à ce stade en cours d'identification.

La **BAD**, outre son aide budgétaire, a accordé en novembre 2013 un financement de près de 7 milliards de FCFA pour le Projet d'appui à la gouvernance économique (PAGE). Ce projet vise à contribuer au rétablissement et au renforcement de l'administration publique dans sa capacité à dispenser ses services aux populations et aux opérateurs économiques. Compte tenu des retards observés dans la mise en œuvre du projet, une bonne partie des ressources restent disponibles. Une assistance technique a par ailleurs été mobilisée pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie nationale du contrôle interne (SNCI).

Le **FMI** poursuit son appui à travers des missions ponctuelles d'assistance technique réalisées en particulier en lien avec le Centre AFRITAC de l'Ouest I. Les priorités d'appui pour 2017 portent sur l'administration des recettes (soutien à la mise en œuvre des recommandations formulées par les études récentes sur la fiscalité), la gestion de la dette et la réforme du système d'intéressement des inspecteurs des impôts.

Le **Canada** soutient depuis 1997 la mobilisation des recettes intérieures avec la première phase du Projet d'appui à la mobilisation des recettes intérieures (PAMORI) dont la phase I s'est déroulée de 1997 à 2005. La phase II a démarré en septembre 2014 et son coût est estimé à 8,1 milliards de FCFA. Elle comprend deux composantes : (i) un appui à la Direction Générale des Impôts (DGI) pour consolider les acquis et poursuivre les réformes entreprises sous le PAMORI I ; et (ii) un appui à la Direction nationale des Domaines et du Cadastre (DNDC) pour moderniser cette administration et maximiser les synergies entre elle et la DGI.

La **coopération allemande** à travers une convention de partenariat CARFIP-PADRE (projet d'appui à la décentralisation et à la réforme de l'Etat).

2. Synthèse des coûts et du financement du plan d'action 2017-2019

Les travaux de budgétisation du premier plan d'action triennal du PREM ont permis une évaluation des intrants à partir de coûts standard et d'évaluations spécifiques des coûts pour certains chantiers.

Le coût global du plan d'action 2017-2019 s'élève à 12,5 milliards FCFA dont 4,0 milliards de Francs pour l'année 2017.

Ce coût ne comprend pas à ce stade (i) les dépenses sur ressources propres du gouvernement alloués notamment au fonctionnement des différentes structures hors crédits PREM, (ii) les coûts des programmes en cours financés par des PTF, (iii) les coûts de l'assistance technique directe de longue durée.

Tableau 2 : Montants programmés 2017-2019 ventilés par effet stratégique

Structures	Budget (millions FCFA)			Total 2017-2019 (millions FCFA)	%
	2017	2018	2019		
Effet stratégique 1	770	995	740	2 505	2 505
Effet stratégique 2	1 186	1 533	1 173	3 892	3 892
Effet stratégique 3	979	944	1 005	2 928	2 928
Effet stratégique 4	680	706	680	2 066	2 066
Effet stratégique 5	385	322	402	1 109	1 109
TOTAL	4 000	4 500	4 000	12 500	12 500

Les effets stratégiques 2 et 3 concentrent un peu plus de la moitié des crédits projetés avec respectivement 31,1% et 23,4% du budget. Ils sont suivis par ordre d'importance par les effets stratégiques 1 (20,0%), 4 (16,5%) et 5 (8,9%).

La dotation par structure (par ordre décroissant) est détaillée dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Montants programmés 2017-2019 ventilés par structure bénéficiaire

Structures	Budget (en millions de FCFA)			Budget Total (en millions de FCFA)
	2017	2018	2019	
DNTCP	321	397	340	1 058
CAISFF	255	400	383	1 038
DGI	245	390	340	975
CGSP	293	250	260	803
DNTCP/DGABE	200	500	100	800
CARFIP/DRH	188	200	200	588
SC-CS	220	170	125	515
DGI/DNDC	150	245	105	500
DNDC	155	200	135	490
CARFIP	167	122	172	461
CNSC	110	150	190	450
DGCT	95	166	175	436
DGD	130	130	160	420

Structures	Budget (en millions de FCFA)			Budget Total (en millions de FCFA)
	2017	2018	2019	
DGB	126	90	180	396
CGSP/IF/DNCF/DNTCP/DGMP-DSP	0	120	200	320
CFCT	100	85	105	290
DGMP	110	80	50	240
DNCF	65	50	110	225
DGB/DNPD	65	60	60	185
CADD/MEN	90	50	25	165
DGABE	50	50	60	160
CADD/MSHP	85	40	25	150
CADD/MEF	20	65	60	145
BVG	45	60	35	140
CADD/MEN-MSHP	45	45	40	130
DGB/DNTCP/DGMP	40	40	40	120
CDI	62	30	25	117
IF	48	25	40	113
DGI/DGD	50	60		110
DNPD/CPS	30	30	50	110
ARMDS	20	60	20	100
DNPD	70	0	20	90
DNPD/DGB/CPS	40	40	10	90
CFD	25	25	25	75
CF/AN	45	15	5	65
CADD-MSHP/MEN			60	60
DGI/DGCT	15	20	20	55
DNTCP/DGCT	50	0	0	50
DGCE	30	10	0	40
CAISFF/DGI/DGD	30			30
DGI/INSTAT	30	0		30
DRH			30	30
DRH/CARFIP	30	0	0	30
DGDP	10	10	10	30
CADD/MEF-DGB	10	10	0	20
DGB/DNTCP	20			20
SHA	10	5	5	20
DGI/DGD/CAISFF	5	5	5	15
TOTAL	4 000	4 500	4 000	12 00

3. Indicateurs de suivi du plan d'action

L'annexe 2 détaille par effet intermédiaire et extrant les indicateurs retenus pour suivre les progrès du plan d'action.

Annexes (2^e partie)

Annexe 1 : Matrice du plan d'action triennal 2017-2019

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)				
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total	
EFFET STRATEGIQUE N°1 : Un cadre pérenne de mobilisation des recettes sécurise le financement national du développement en respectant les différentes normes de qualité des systèmes fiscaux et le critère de convergence régionale sur la pression fiscale (CEDEAO/UEMOA).															
1.1. La prévisibilité à court/moyen terme des recettes internes et externes est assurée.	1.1.1. Les structures de planification au sein des régies financières sont pleinement opérationnelles et assurent leur mission avec efficacité	2	1.1.1.1. Créer un service de planification à la DNDC	TEX	DNDC	2	X	X		AC	0	0	0	0	
			1.1.1.2. Doter le service de planification de la DNDC en matériel informatique et renforcer l'équipement des autres services de planification	EQU	DNDC	2	X			BN	40				40
			1.1.1.3. Former les agents des services de planification en planification stratégique et opérationnelle	FOR	DGI, DGD	2	X	X		BN	50	60			110
			1.1.1.4. Acquérir et déployer un logiciel approprié pour la planification et former les utilisateurs	LOG	DGI	1		X	X	BN		160	100		260
	1.1.2. La prévisibilité des recettes internes et externes est améliorée	1	1.1.2.1. Réaliser des études de simulation d'impact des politiques fiscales à travers le modèle d'équilibre général calculable	ETU	DGI, INSTAT	1	X	X		BN	30	0		30	
		1.1.2.2. Améliorer le cadre de ressources externes à moyen termes dans le cadre de la mise en place de la base unifiée de l'aide	AUT	SHA	2	X	X	X	BN	10	5	5	20		
1.2. Les recettes fiscales et non fiscales sont optimisées en s'appuyant sur l'achèvement du PNTF, l'élargissement de la base fiscale et la poursuite de la modernisation des administrations concernées.	1.2.1. La fiscalisation de l'ensemble des secteurs d'activité économique est assurée et maîtrisée.	1	1.2.1.1. Réaliser des études sur l'opérationnalisation de la fiscalisation du secteur agricole (fermes modernes urbaines, péri-urbaines. et rurales, cultures de rente, exploitations familiales) et mettre en œuvre les mesures visant une couverture intégrale et adaptée de l'ensemble du secteur.	ETU	DGI	1	X	X	X	BN	30	30	30	90	
			1.2.1.2. Réaliser une étude sur la fiscalisation du secteur informel avec focus sur certains secteurs à fort potentiel (ex : orpaillage traditionnel)	ETU	DGI, DNDC,	1	X			BN	30				30
			1.2.1.3. Répertorier et fiscaliser les nouvelles économies (e-commerce, finances participatives, transactions financières électroniques et autres,...).	ETU	DGI	1		X	X	BN		50	50		100
			1.2.1.4. Renforcer les capacités des agents sur les techniques relatives aux fiscalités spécifiques (fiscalité minière, téléphonie, nouvelles économies, banques et assurances)	FOR	DGI, DNDC	2	X	X	X	BN	25	25	15		65

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)				
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total	
1.2. Les recettes fiscales et non fiscales sont optimisées en s'appuyant sur l'achèvement du PNTF, l'élargissement de la base fiscale et la poursuite de la modernisation des administrations concernées (suite).	1.2.2. Les recettes domaniales et foncières s'appuient sur des bases d'information, des procédures et des services renforcés.	1	1.2.2.1. Réaliser une étude sur le potentiel fiscal et non fiscal de la DNDC.	ETU	DNDC	1	X			BN	35			35	
			1.2.2.2. Mettre en œuvre les recommandations issues de l'étude sur le potentiel fiscal et non fiscal de la DNDC.	AUT	DNDC	1	Très haute priorité	X			BN		40		40
			1.2.2.3. Renforcer les capacités des structures de recensement et de recouvrement des produits domaniaux (produits des participations de l'Etat dans le capital des sociétés, mines et pétroles etc.)	FOR	DNDC	2	X	X	X		BN	15	15	5	35
			1.2.2.4. Poursuivre l'extension de la couverture du territoire national par les services des domaines (Directions régionales, BDC, BSDC, Antennes auprès des CT)	AUT	DNDC	1	X	X	X		BN	0	0	0	0
			1.2.2.5. Poursuivre la mise en place du système d'archivage physique et numérique performant et sécurisé pour l'ensemble des dossiers des conservations foncières	AUT	DNDC	1	X	X	X		BN	30	70	90	190
	1.2.3. La lutte contre la fraude et l'évasion fiscale est intensifiée.	1	1.2.3.1. Renforcer les capacités de la DGI en matière de recherches et enquêtes.	FOR	DGI	2	X	X	X	BN	25	20	20	65	
			1.2.3.2. Compléter le dispositif juridique sur les prix de transfert (dispositions législatives et réglementaires ; documents de base).	AUT	DGI	1	X	X		AC	0	0		0	
			1.2.3.3. Renforcer les capacités techniques des agents de la DGI dans le domaine des prix de transfert (guide d'application, formation, expertise internationale d'appui).	FOR	DGI	2	X	X		BN	60	20		80	
			1.2.3.4. Consolider l'activité des brigades avancées de lutte contre la fraude.	AUT	DGD	1	X	X		BN	50	30		80	
	1.2.4. Les administrations fiscales s'appuient sur des référentiels adéquats, des outils normalisés et des systèmes d'information performants et interconnectés.	1	1.2.4.1. Instituer la facture normalisée et sécurisée (ateliers de validation des textes; communication et formation; édition des factures; contrôle...)	TEX	DGI, DNDC	1		X	X	BN		100	20	120	
			1.2.4.2. Poursuivre la mise à niveau du système d'information de la DGI (migration de SIGTAS vers la version 3.0 « full Web » [PAMORI-II] et former les agents de la DGI sur SIGTAS 3.0	EQU	DGI	1	X	X	X	PAMORI II - ACDI	0	0	0	0	
			1.2.4.3. Poursuivre l'interconnexion de la DGI avec les systèmes des structures suivantes : registre du commerce, DNCC, DNTTMF, DGMP, INPS, ...	EQU	DGI	1	X	X	X	BN	40	60	100	200	

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
			1.2.4.4. Informatiser les sites retenus dans le cadre de la poursuite de l'informatisation des structures de la DGI et de la DNDC	EQU	DGI, DNDC	1	X	X	X	BN	90	90	70	250
			1.2.4.5. Interconnecter le système informatique de la DNDC avec ceux de la DGI, de la DNGM, de la DNTCP	EQU	DNDC	1		X	X	BN		30	20	50
			1.2.4.6. Renforcer et étendre le réseau informatique de la DNDC aux structures non encore informatisées des Domaines et du Cadastre	EQU	DNDC	1	X	X	X	BN	20	30	10	60
			1.2.4.7. Poursuivre l'extension du réseau informatique de la DGD dans le cadre du déploiement de la carte douanière	EQU	DGD	1	X	X	X	BN	80	100	160	340
	1.2.5. Les organisations administratives et les dispositifs de GRH sont réformés pour une meilleure efficacité des services	2	1.2.5.1. Mettre en œuvre la réforme organisationnelle de la Direction Générale des Impôts au niveau des services opérationnels (Centre des moyennes entreprises, ...)	TEX	DGI	2	X	X		AC	0	0		0
			1.2.5.2. Mettre en œuvre de nouvelles bases pour la GRH au sein de la DGI	TEX	DGI	2		X			AC			0
	1.2.6. La modernisation des régies financières s'accompagne d'un renforcement de la qualité de services pour les contribuables	2	1.2.6.1. Organiser des voyages d'études sur les expériences de certains pays en matière de télé-procédures	FOR	DGI	2	X			BN	10			10
			1.2.6.2. Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication, formation et diffusion sur les télé-procédures	COM	DGI	2		X	X	BN		20	20	40
			1.2.6.3. Améliorer et étendre les supports d'informations des usagers	COM	DNDC	2	X	X	X	BN	15	15	10	40
1.3. Les exonérations fiscales sont maîtrisées et gérées de manière à optimiser l'arbitrage entre leurs effets financiers et économiques	1.3.1. La gestion des exonérations fiscales est maîtrisée	1	1.3.1.1. Auditer le montant et le processus d'octroi des exonérations fiscales et proposer des mesures en vue de leur rationalisation	ETU	DGI	1	X			BN	30			30
			1.3.1.2. Relire les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en vue de réduire progressivement, les exonérations et leur rapatriement dans un référentiel unique (CGI)	TEX	DGI, DGD, CAISFF	1	X	X	X	AC	0	0	0	0
			1.3.1.3. Consolider les applications informatiques dédiées avec la mise en place d'un logiciel de gestion des exonérations au sein de la DGI	LOG	CAISFF, DGI, DGD	1	X			BN	30			30
	1.3.2. Les capacités des structures dédiées à la gestion des exonérations et à l'évaluation de la dépense fiscale sont renforcées	1	1.3.2.1 Renforcer les capacités de la structure dédiée à l'évaluation des dépenses fiscales au sein de la DGI	FOR	DGI	2	X			BN	20	20	10	50
			1.3.2.2. Mettre en place un cadre formalisé et pérenne de collaboration pour la production des rapports d'évaluation	AUT	DGI, DGD, CAISFF	2	X	X	X	BN	5	5	5	15
TOTAL EFFET STRATEGIQUE 1											770	995	740	2 505

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
EFFET STRATEGIQUE N°2 : Le budget de l'Etat reflète les politiques publiques, optimise l'utilisation des ressources et assure l'efficacité de la dépense publique conformément aux normes internationales.														
2.1 La programmation des dépenses répond aux principes d'allocation stratégique des ressources et de la GAR	2.1.1. Un document de cadrage macroéconomique, basé sur les orientations stratégiques de développement est élaboré annuellement à partir de prévisions préparées par les autorités nationales.	1	2.1.1.1. Requalifier les outils de cadrage macroéconomique (logiciel de Modèle Macroéconomique - MME)	LOG	DNPD	1	X			BN	40			40
			2.1.1.2. Renforcer les capacités des membres du Comité de prévision et de Modélisation (CPM)	FOR	DNPD	1	X			BN	10			10
			2.1.1.3. Renforcer les capacités techniques et opérationnelles des cadres de la DNPD sur les différents changements opérés sur les comptes macroéconomiques et sur les techniques de prévision des finances publiques	FOR	DNPD	2	x		x	BN	20		20	40
	2.1.2. Le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuel DPBEP est élaboré conformément aux prescriptions communautaires.	1	2.1.2.1. Actualiser et/ou acquérir le logiciel ex CBMT	LOG	DGB	1	X			BN	30			30
			2.1.2.2. Elaborer le DPBEP en s'alignant sur les prescriptions de la directive 06/2009 (périmètre, annexes,...) et soumettre celui-ci à l'approbation du Conseil des ministres	AUT	DGB	1	X	X		AC				0
			2.1.2.4. Tenir annuellement les débats d'orientations budgétaires dans les délais fixés (avant le 30 juin)	COM	DGB	2	X	X	X	AC				0
	2.1.3. L'amélioration de la programmation et du suivi des investissements publics participe d'une qualité renforcée de la dépense publique.	2	2.1.3.1. Renforcer les capacités de conception, de gestion et de suivi des programmes et projets de développement	FOR	DNPD, DGB, CPS	2	X	X		BN	30	30		60
			2.1.3.2. Renforcer les capacités de la DNPD, des CPS et des points focaux des structures pour la mise en œuvre et le suivi-évaluation du Schéma Dir. Nat. des Infrast. (SDNI 2016-2018)	FOR	DNPD, CPS	2	X	X	X	BN	30	30	50	110
			2.1.3.3. Renforcer la cohérence entre les projets et programmes et les politiques sectorielles de développement	AUT	DNPD, CPS	2		X	X	AC				0
			2.1.3.4. Intensifier les missions de suivi des projets et programmes	AUT	DNPD, DGB, CPS	1	X	X	x	BN	10	10	10	30
2.2. Le budget est préparé et exécuté en mode programme et la responsabilité des gestionnaires est affirmée.	2.2.1. Le budget est élaboré et exécuté en mode budget-programmes	1	2.2.1.1. Adapter les systèmes d'information pour le pilotage du budget par programme	LOG	DGB/DNTCP	1	X			BN	20		20	
			2.2.1.2. Définir les critères d'évaluation des avant-projets de budget	ETU	DGB	1	X			BN	10			10

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
2.2. Le budget est préparé et exécuté en mode programme et la responsabilité des gestionnaires est affirmée. (suite)	2.2.1. Le budget est élaboré et exécuté en mode budget-programmes (suite)	1	2.2.1.3. Réviser les procédures de préparation et d'exécution du budget en vue de les adapter au budget-programmes	ETU	DGB	1	X			BN	15			15
			2.2.1.4. Elaborer et exécuter le budget 2018 en mode programme	AUT	DGB	1	X	x		AC				0
			2.2.1.5. Déconcentrer progressivement la fonction d'ordonnateur au niveau des responsables de programmes	TEX	DGB	1		x	x	AC				0
			2.2.1.6. Réformer l'organisation de la DGB pour s'adapter au nouveau contexte de la budgétisation de programmes	TEX	DGB	2	X	X		AC				0
			2.2.1.7. Elaborer et mettre en œuvre la stratégie d'introduction du budget-programmes au niveau déconcentré	ETU	DGB	1	x			PAT				0
			2.2.1.8. Former les acteurs pour la mise en œuvre de la stratégie d'introduction du budget-programmes au niveau déconcentré	FOR	DGB	2		X	X	BN		30	100	130
			2.2.1.9. Elaborer et mettre en œuvre un programme de formation des acteurs du processus budgétaire	FOR	DGB	1	X	X	X	BN	65	60	80	205
			2.2.1.10. Développer les échanges et la capitalisation d'expériences sur la budgétisation de programmes	FOR	DGB	2	X			BN	6			6
	2.2.2. Le budget est élaboré et exécuté en mode pluriannuel	1	2.2.2.1. Adapter les systèmes d'information pour l'exécution des crédits selon la procédure des autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP)	LOG	DGB	1	X	X		AC				0
			2.2.2.2. Adapter les documents relatifs à l'exécution des dépenses : documents d'engagement et de mandatement des dépenses	TEX	DGB	1	X	X		AC				0
2.2.2.3. Former les acteurs sur les procédures AE/CP			FOR	DGB/DNPD	2	X	X	X	BN	65	60	60	185	
2.2.2.4. Renforcer les capacités du Comité National Dette publique			FOR	DGDP	2	X	X	X	BN	10	10	10	30	
2.3. La prévision et la gestion de la trésorerie s'appuient sur les outils adéquats et sont mises en œuvre conformément aux bonnes pratiques	2.3.1. Le plan de trésorerie est élaboré conformément aux normes internationales	2	2.3.1.1. Mettre en place un compte unique du Trésor (CUT) intégrant les comptes des Etablissements publics (EP)	AUT	DNTCP	2	X	X		AC				0
			2.3.1.2. Elaborer un nouveau plan de trésorerie en intégrant les ressources des EP	AUT	DNTCP	2	X	X		AC				0
	2.3.2 Les capacités de gestion active de la trésorerie sont renforcées	2	2.3.2.1. Former les agents du Trésor dans la Gestion Active de la trésorerie	FOR	DNTCP	2	X		X	BN	10		10	20
			2.3.2.2. Poursuivre la mise en place de SICA-UEMOA	LOG	DNTCP	2	X	X		BN	20	30		50

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
2.4. Un cadre comptable réformé et stabilisé assure la mise en œuvre intégrale des dispositions prévues par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA	2.4.1. Un plan comptable harmonisé est opérationnel et largement diffusé	2	2.4.1.1. Vulgariser le plan comptable harmonisé de l'Etat	COM	DNTCP	2	X			BN	5			5
			2.4.1.2. Réviser le manuel de procédures comptables	ETU	DNTCP	2	X			BN	15			15
			2.4.1.3. Finaliser, éditer et diffuser les guides de fonctionnement des comptes	COM	DNTCP	2	X	X	X	BN	10	5	5	20
			2.4.1.4. Former les acteurs (comptables du trésor et des EP) sur le nouveau plan comptable de l'Etat et sur l'utilisation des guides	FOR	DNTCP	2	X	X	X	BN	45	40	80	165
	2.4.2. Le Tableau des opérations financières de l'Etat est élaboré conformément aux normes internationales	2	2.4.2.1 Elargir le champ du TOFE aux ressources des EP	AUT	DNTCP	2	x	x		AC				0
			2.4.2.2 Intégrer les actifs non financiers (ANF) de l'Etat	AUT	DNTCP	2	x	x		AC				0
	2.4.3. Les guides de fonctionnement des comptes sont disponibles et appropriés	2	2.4.3.1. Finaliser l'adaptation des guides de fonctionnement des comptes	ETU	DNTCP	2	X			BN	15			15
			2.4.3.2. Editer et vulgariser le recueil des guides	COM	DNTCP	2		X		BN		3		3
			2.4.3.3. Former les agents du Trésor sur l'utilisation des guides	FOR	DNTCP	2		X	X	BN		65	65	130
	2.4.4. La comptabilité patrimoniale est opérationnelle en 2021	2	2.4.4.1. Déployer le logiciel de comptabilité matières dans les bureaux comptables	LOG	DGABE	2	x	x	x	BN	15	10	10	35
			2.4.4.2. Former les utilisateurs à l'application du logiciel de comptabilité des matières	FOR	DGABE	2	X	X	X	BN	10	10	50	70
			2.4.4.3. Suivre et évaluer l'application du logiciel de comptabilité des matières dans les organismes personnalisés connectés	ETU	DGABE	1		X		BN		30		30
			2.4.4.4. Mettre en place un dispositif de pilotage pour la mise en place de la réforme de la comptabilité patrimoniale	AUT	DNTCP	2	x			AC				0
			2.4.4.5. Etablir un diagnostic partagé (identification des acteurs, construction du référentiel, inventaire des inventaires, évaluation du coût de la fiabilisation des inventaires,...)	AUT	DNTCP /DGABE	2		X		AC				0
			2.4.4.6. Concevoir une stratégie de développement de la comptabilité patrimoniale (enjeux, priorités, schémas organisationnels, outils informatiques, phasage, financement)	AUT	DNTCP/ DGABE	2		X		AC				0
			2.4.4.7. Réaliser l'évaluation exhaustive du patrimoine de l'Etat en actualisant et complétant les inventaires existants	AUT	DNTCP/ DGABE	1	X	X	X	BN	200	500	100	800
2.4.4.8. Valoriser les inventaires physiques liés aux éléments entrés dans le patrimoine			AUT	DNTCP/ DGABE	1		X	X	AC				0	

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
2.5. Les systèmes d'information budgétaires, et comptables sont renforcés et intégrés.	2.5.1. L'interconnexion des systèmes d'information budgétaire et comptable est renforcée.	1	2.5.1.1. Poursuivre la connexion des Etablissements Publics (EP) au PRED5	LOG	CAISFF	1	X	X	X	BN	50	100	90	240
			2.5.1.2. Poursuivre le déploiement de l'application AICE dans l'ensemble des Trésoreries régionales	LOG	DNTCP	1	X	X	X	BN	30	30	30	90
			2.5.1.3. Réaliser l'audit de la chaîne de la dépense	ETU	DGB	2			x	Autres financements				0
			2.5.1.4. Rénover et consolider les bases de données de la comptabilité-matières	ETU	DGABE	1	X			BN	25			25
			2.5.1.6. Réaliser une étude de faisabilité pour la mise en réseau par fibre optique des directions régionales du MEF (5 régions)	ETU	CAISFF	2	x	x		BN	50	50		100
			2.5.1.7. Sécuriser le Système d'Information (SI) du MEF (politique de sécurité, équipements de supervision.....)	LOG/ EQU	CAISFF	1	x	x	x	BN	50	50	53	153
			2.5.1.8. Informatiser les processus métier des services du MEF (DGDP, 2ème phase Compta Matière, moderniser l'application salaire avec le e-bulletin et l'interfaçer avec l'application de la fonction publique,....).	LOG	CAISFF	1	x	x	x	BN	40	60	100	200
			2.5.1.9. Réaliser une étude de faisabilité pour la mise en place d'un système d'archivage et de gestion électronique des documents (AGED) au profit des services de la chaîne des dépenses du MEF et mettre en œuvre les recommandations	ETU	CAISFF	1	x	x	x	BN	25	100	100	225
	2.5.2. Les capacités des équipes techniques en lien avec les S.I sont renforcées	2	2.5.2.1. Renforcer les capacités des équipes techniques par des formations de haut niveau en informatique (CAISFF)	FOR	CAISFF	2	x	x	x	BN	40	40	40	120
			2.5.2.1. Renforcer les capacités des équipes techniques par des formations de haut niveau en informatique	FOR	DGB/DNTCP /DGMP	2	x	x	x	BN	40	40	40	120
2.6. Des systèmes efficaces de passation et gestion des marchés publics contribuent à une exécution rapide et efficiente de la dépense	2.6.1. Les directions régionales des marchés publics (DRMP) et les cellules de passation des marchés publics (CPMP) sont opérationnelles	1	2.6.1.1. Renforcer les capacités des cadres de la DGMP/DSP sur les procédures de passation des marchés publics	FOR	DGMP	2	X	X	X	BN	30	15	15	60
			2.6.1.2. Effectuer des missions de contrôle de service et de supervision des marchés des DRMP et des CPMP	AUT	DGMP	1	X	X	X	BN	5	5	5	15
	2.6.2. Les procédures de passation des marchés publics sont dématérialisées pour l'ensemble des structures publiques et la transparence du système est renforcée.	1	2.6.2.1. Déployer l'application SIGMAP auprès des autorités contractantes centrales et déconcentrées	LOG	DGMP	1	X	X		BN	5	5		10
			2.6.2.2. Poursuivre la formation des acteurs à l'utilisation de l'application SIGMAP et au processus de gestion dématérialisée des marchés publics	FOR	DGMP	2	X	X	X	BN	45	40	30	115
			2.6.2.3. Equiper les cellules de passation des marchés publics en équipements informatiques et réseau	EQU	DGMP	2	X	x		BN	25	15		40

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
	2.6.3. La gestion des marchés publics respecte l'ensemble des procédures et normes de qualité adoptées	2	2.6.3.1. Réaliser l'audit des délégations de service public (2012 à 2015)	ETU	ARMDS	1	X			Autres financements			0	
			2.6.3.2. Réaliser l'audit des marchés passés par entente directe (2012 à 2015)	ETU	ARMDS	1	X			Autres financements			0	
			2.6.3.3. Evaluer le système national de passation des marchés publics suivant les indicateurs OCDE	ETU	ARMDS	2		X		BN		40		40
			2.6.3.4. Former les acteurs sur le nouveau code des marchés publics	FOR	ARMDS	2	X	X	X	BN	20	20	20	60
TOTAL EFFET STRATEGIQUE 2										1 186	1 533	1 173	3 892	
EFFET STRATEGIQUE N° 3 : Un système de contrôle (interne et externe) cohérent et performant garantit l'efficacité de la gestion des finances publiques et la participation des citoyens au contrôle de l'action publique														
3.1. Le cadre institutionnel et organisationnel du système de contrôles interne et externe est réorganisé, renforcé et conforme aux normes internationales	3.1.1. La SC-CS est réorganisée et mieux outillée	1	3.1.1.1. Adopter le statut des juges des comptes	TEX	SC-CS	1	X			AC	-	-	-	0
			3.1.1.2. Réviser les manuels de procédures (jugement juridictionnel et non juridictionnel)	ETU	SC-CS	2	X			BN	12	-	-	12
			3.1.1.3. Elaborer et diffuser des guides de vérification thématique	AUT	SC-CS	2	X			BN	2	-	-	1,5
			3.1.1.4 Renforcer les capacités de la SC-CS à travers le concours du personnel d'appui (auditeurs recrutés)	AUT	SC-CS	2	X			BN	40			40
	3.1.2. La Cour des comptes est créée et opérationnelle	1	3.1.2.1. Mettre à la disposition de la SC-CS un assistant technique international pour préparer la création de la Cour des Comptes	AUT	SC-CS	2	X			BN	65	-	-	65
			3.1.2.2. Créer la Cour des Comptes	TEX	SC-CS	1		X		AC	-	-	-	0
			3.1.2.3. Doter la cour des comptes d'équipements adéquats (matériel informatique)	EQU	SC-CS	2		X		BN		35		35
			3.1.2.4. Adopter le statut des magistrats financiers de la Cour des Comptes	TEX	SC-CS	1			X	AC	-	-	-	0
			3.1.2.5. Elaborer et mettre en œuvre le plan stratégique de la Cour des Comptes	AUT	SC-CS	1			X	BN	-	-	30	30
			3.1.2.6. Organiser des missions de contrôle de la gestion des comptables publics et des audits ciblés	AUT	SC-CS	2	X	X	X	BN	25	30	30	85
			3.1.2.7. Organiser des missions d'évaluation des politiques publiques	AUT	SC-CS	2			X	BN	-	-	30	30
			3.1.2.8. Publier la synthèse des résultats des missions de contrôle et d'audit	COM	SC-CS	2			X	AC	-	-	-	0

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
3.1. Le cadre institutionnel et organisationnel du système de contrôles interne et externe est réorganisé, renforcé et conforme aux normes internationales (suite)	3.1.3. Les textes des structures de contrôle interne sont relus et adaptés	1	3.1.3.1. Relire les textes des structures de contrôle interne	TEX	CGSP/IF	1	X	X		AC	-	-	-	0
			3.1.3.2. Créer le corps des inspecteurs, contrôleurs et auditeurs internes y compris la définition des profils	TEX	CGSP	2		X		AC	-	-	-	0
			3.1.3.3. Créer des services d'audit interne au niveau des services publics	TEX	CGSP	2	X			AC	-	-	-	0
			3.1.3.4. Publier la synthèse des résultats des missions de contrôle et d'audit	COM	CGSP/IF	2			X	AC	-	-	-	0
	3.1.4. Les structures de contrôle maîtrisent les méthodes et outils du contrôle interne et externe et disposent des équipements nécessaires	2	3.1.4.1. Renforcer les capacités des Conseillers et auditeurs (sources du droit et procédures judiciaires, marchés publics, fiscalité, finances publiques, de la comptabilité-matières et de l'audit de performance)	FOR	SC-CS	2	X	X	X	BN	36	25	20	81
			3.1.4.2. Améliorer et simplifier les outils méthodologiques (manuels de vérification)	ETU	BVG	2	X	X		BN	25	25	-	50
			3.1.4.3. Renforcer les capacités de la Cellule qualité du BVG (formations)	FOR	BVG	2	X	X	X	BN	10	15	15	40
			3.1.4.4. Former le personnel de vérification à l'évaluation des politiques publiques et en vérification de performance	FOR	BVG	2	X	X	X	BN	10	20	20	50
			3.1.4.5. Renforcer les capacités des Inspecteurs (Formations à la budgétisation par programmes, aux normes d'audit et à l'audit de performance)	FOR	IF	2	X	X	X	BN	20	15	40	75
			3.1.4.6. Doter les nouveaux Inspecteurs en matériel informatiques	EQU	IF	2	X	X		BN	28	10	-	38
			3.1.4.7. Former les nouveaux contrôleurs aux techniques de vérification financières, de comptabilité matières, de vérification des marchés publics, de performance et d'audit interne	FOR	CGSP	2	X	X	X	BN	55	45	50	150
			3.1.4.8. Doter les nouveaux contrôleurs en matériel informatique	EQU	CGSP	2	X	X		BN	28	10	-	38
			3.1.4.9. Former les Inspecteurs en contrôle interne et audit interne	FOR	DNTCP	2	X	X		BN	16	24	-	40
3.1.4.10. Former les comptables en contrôle interne	FOR	DNTCP	2	X	X	X	BN	25	20	30	75			
3.1.4.11. Renforcer les capacités opérationnelles des agents du contrôle financier (formation sur PRED 5, GAR, techniques de contrôle interne, ORACLE, évaluation de la performance des programmes, nouveau manuel du contrôleur financier)	FOR	DNCF	2	X	X	X	BN	35	20	50	105			
3.1.4.12. Doter les délégations locales du contrôle financier en matériel informatique et kits solaires	EQU	DNCF	2	X	X	X	BN	30	30	60	120			

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
3.2. Le système de contrôle interne responsabilise les gestionnaires et sécurise leur gestion	3.2.1. Les capacités des gestionnaires publics sont renforcées	2	3.2.1.1. Organiser des ateliers de sensibilisation à l'intention des gestionnaires et des responsables des services et des organismes publics, notamment sur les nouvelles mesures de responsabilisation des gestionnaires, sur le contrôle interne et sur l'audit interne	COM	CGSP	2	X	X	X	BN	30	20	15	65
			3.2.1.2. Préciser les responsabilités des DFM et des DRH en appui aux gestionnaires des programmes	ETU	CDI	2	X			BN	32			32
			3.2.1.3. Elaborer et offrir un programme d'accréditation des gestionnaires de programme en gestion de programmes	FOR	CDI	2	X	X	X	BN	30	30	25	85
			3.2.1.4. Institutionnaliser la fonction contrôle de gestion auprès des responsables de programmes	TEX	CDI	2			X	AC	-	-	-	0
	3.2.2. Des systèmes de détection et de traitement des risques sont implantés dans les services publics	2	3.2.2.1. Réaliser des missions d'audit de performance et d'évaluation des politiques et programmes publics	ETU	CGSP	2		X	X	BN	-	20	30	50
			3.2.2.2. Poursuivre l'implantation de la cartographie des risques	ETU	CGSP	2	X	X	X	BN	100	40	40	180
			3.2.2.3. Organiser des missions conformément aux plans d'audit annexés aux cartographies des risques	ETU	CGSP	2	X	X	X	BN	20	25	25	70
			3.2.2.4. Renforcer la sécurité des opérations de recettes et de dépenses exécutées en espèce (rationaliser la création des régies et renforcer leur suivi)	AUT	DNTCP	2	X	X	X	BN	20	20	20	60
	3.2.3. La couverture géographique des contrôles a posteriori est assurée	2	3.2.3.1. Mettre en place un système de contrôle sélectif et coordonné (missions conjointes) pour les niveaux national, régional et local (mise en place de cadre de concertation, élaboration de programme cohérent de vérification)	AUT	CGSP	2	X	X		AC	-	-	-	0
			3.2.3.2. Réaliser des missions d'audit au niveau déconcentré et décentralisé	ETU	CGSP	2	X	X	X	BN	30	25	30	85
			3.2.3.3. Auditer au moins 08 EP par an	ETU	CGSP	2	X	X	X	BN	15	15	15	45
	3.2.4. La défense des intérêts de l'Etat dans les procédures contentieuses est mieux assurée	2	3.2.4.1. Renforcer les capacités dans le cadre de la défense des intérêts de l'Etat en matière de lutte contre la corruption et la délinquance financière (formation)	FOR	DGCE	2	X			BN	20	-	-	20
			3.2.4.2. Organiser des missions de sensibilisation (Organismes publics, EP, conseiller technique, sociétés d'économie mixte) sur les nouvelles missions du contentieux de l'Etat (constitution d'avocat, transaction, l'exercice de l'action récursoire)	COM	DGCE	2	X	X		BN	10	10	-	20
3.2.4.3. Publier les décisions de justice dans les affaires de délinquance financière			COM	DGCE	2	X	X	X	AC	-	-	-	0	

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
3.3. Le système de contrôle interne garantit la fiabilité et l'intégrité de l'information publique	3.3.1. Le système de reddition des comptes est amélioré	1	3.3.1.1. Mettre en place un dispositif de suivi et d'examen de la balance générale des comptes et des états financiers de l'Etat	AUT	DNTCP	2	X	X	X	BN	10	10	10	30
			3.3.1.2. Renforcer le mécanisme de reddition des comptes publics (Etat et EP) conformément aux exigences de la comptabilité patrimoniale (actualisation des guides de reddition des comptes et renforcement du système de mise en état d'examen)	AUT	DNTCP	2	X	X		BN	10	10	-	20
			3.3.1.3. Former les comptables à la reddition des comptes	FOR	DNTCP	2		X		BN		25		25
	3.3.2. Le système d'archivage dans les services publics est amélioré	2	3.3.2.1. Mettre à jour le cadre législatif et réglementaire relatif à l'archivage électronique conformément aux bonnes pratiques internationales	TEX	CGSP	2	X			AC	-	-	-	0
			3.3.2.2. Acquérir les outils et équipement requis pour l'archivage électronique	EQU	CGSP/IF/DN CF/DNTCP/D GMP-DSP/	2		X	X	BN	-	120	200	320
			3.3.2.3. Former les agents et gestionnaires sur les procédures d'archivage électroniques	FOR	CGSP	2		X	X	BN	-	30	40	70
	3.3.3. L'audit des systèmes informatiques est assuré	3	3.3.3.1. Elaborer un guide pour l'audit des systèmes informatiques	ETU	CGSP	3	X			BN	15	-	-	15
			3.3.3.2. Former les spécialistes en audit des systèmes informatiques	FOR	CGSP	3		x		BN	-	20		20
			3.3.3.3. Exécuter les missions d'audit des systèmes informatiques	ETU	CGSP	3			X	BN	-	-	15	15
3.4. Le système de contrôle externe est efficace et conforme aux normes internationales	3.4.1. Le mécanisme de suivi des recommandations des rapports annuels est amélioré		3.4.1.1. Mettre en place un mécanisme de suivi des recommandations des rapports annuels	AUT	SC-CS/BVG	2	X	X	X	AC	-	-	-	0
			3.4.1.2. Renforcer les capacités des magistrats financiers au regard des normes internationales	FOR	SC-CS	2		X	X	BN	-	20	15	35
	3.4.2. Les comptes des comptables publics sont jugés à bonne date	1	3.4.2.1. Renforcer le dispositif d'archivage (aménagement local d'archivage et numérisation des comptes des comptables)	EQU	SC-CS	1	X	X		BN	40	60	-	100
			3.4.2.2. Former les personnels des postes comptables à l'analyse comptable et à la préparation quotidienne des comptes de gestion	FOR	DNTCP	2	X	X	X	BN	25	20	25	70

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
3.5. Le contrôle de l'action gouvernementale par le Parlement est renforcé conformément au CHFP/UEMOA	3.5.1. Les pratiques de contrôle de l'action gouvernementale sont développées.	2	3.5.1.1. Organiser des auditions sur les questions de finances publiques (gouvernement et entités de contrôle externe)	AUT	CF/AN	2	X	X	X	BN	5	5	5	15
			3.5.1.2. Réaliser des missions de contrôle de l'action gouvernementale sur le terrain dans le domaine des finances publiques	AUT	CF/AN	2	X	X		BN	10	10	-	20
	3.5.2. Les capacités de la CF/AN sont renforcées	2	3.5.2.1. Elaborer et mettre en œuvre un programme de formation ciblé en faveur de la Commission des finances	FOR	CF/AN	2	X			BN	15	-	-	15
			3.5.2.2. Renforcer la diplomatie parlementaire dans le domaine des finances publiques	COM	CF/AN	2	X			BN	15	-	-	15
3.6. Le Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) favorise la redevabilité dans la gestion des finances publiques et l'accessibilité de l'information aux citoyens	3.6.1. Les capacités de la société civile sont renforcées	2	3.6.1.1. Former les acteurs de la société civile (Contrôle Citoyen de l'Action Publique, GAR, Suivi d'impacts des Projets/programmes Publics, budget citoyen, appropriation des textes nationaux harmonisés avec les textes régionaux (UMEOA, CEDEAO) sur les finances publiques)	FOR	CNSC	2	X	X	X	BN	10	15	35	60
			3.6.1.2. Acquérir du matériel informatique et des kits solaires pour les comités de veille des citoyens (Régions et Communes)	EQU	CNSC	2	X	X	X	BN	25	25	40	90
	3.6.2. L'accès du citoyen à l'information sur les finances publiques est amélioré	2	3.6.2.1. Diffuser les rapports annuels des entités de contrôle (BVG, SC/CS, CGSP, IF) sur les sites des OSC faitières	COM	CNSC	2	X	X	X	BN	5	5	5	15
			3.6.2.2. Réaliser des campagnes d'information et de sensibilisation des citoyens sur le contenu des finances (Budget Citoyen)	COM	CNSC	2	X	X	X	BN	5	5	5	15
			3.6.2.3. Suivre les activités de collecte de données et d'analyse par les Comités de veille des citoyens	Missions	CNSC	2	X	X	X	BN	10	20	20	50
3.6.2.4. Appuyer la production des rapports des comités de veille des citoyens	AUT	CNSC	2	X	X	X	BN	10	15	15	40			
TOTAL EFFET STRATEGIQUE 3										TOTAL	979	944	1 005	2 928

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
EFFET STRATEGIQUE N° 4 : Les Collectivités Territoriales s'appuient sur une gouvernance ouverte, transparente, des ressources propres suffisantes et des capacités et soutiens techniques adaptés.														
EI4.1. Les transferts de compétences et de ressources prévues par le cadre législatif et réglementaire de la décentralisation sont effectifs et des mécanismes stables et maîtrisés par tous les acteurs sont établis pour les dotations de l'Etat aux CT	4.1.1. Le transfert des ressources est arrimé aux compétences attribuées	1	4.1.1.1 Répertorier l'ensemble des ressources à transférer aux CT	AUT	CADD/MEF-DGB	1	X	X		BN	10	10	0	20
			4.1.1.2 Définir les critères d'allocation des ressources aux CT	ETU	CADD/MSHP	1	X			BN	50	0	0	50
			4.1.1.3 Suivre et accompagner la mise en œuvre des contrats plans Etat-Régions ou District (CPER)	AUT	DGCT	2	X	X	X	BN	10	10	10	30
	4.1.2 Les outils modernes de gestion des ressources transférées sont disponibles	1	4.1.2.1 Mettre en place un système de rapportage de suivi technique et financier des ressources transférées aux CT	ETU	CADD/MEN-MSHP	1	X	X	x	BN	30	30	25	85
			4.1.2.2 Développer un logiciel de suivi des ressources transférées aux CT et former les utilisateurs	LOG	CADD/MEN-MSHP	1	x	X	X	BN	15	15	15	45
			4.1.2.3 Développer le module ordonnateur de Colloc et former les utilisateurs	LOG	DNTCP/DGCT	1	X			BN	50	0	0	50
			4.1.2.4 Déployer le module ordonnateur auprès des CT	LOG	DNTCP	2	X	X	X	BN	5	5	5	15
			4.1.2.5 Editer et disséminer les documents de gestion (guide de gestion des ressources transférées, manuels de gestion des ressources destinées des cantines et à l'ADARS) traduits en langues nationales	COM	CADD/MEN	2	X	X	X	BN	25	25	25	75
			4.1.2.6 Editer et disséminer les outils sur le transfert de compétences et des ressources de l'Etat (guide d'exécution de mobilisation et d'utilisation des crédits budgétaires transférés aux collectivités, guide d'opérationnalisation du décret 02-314, manuel de procédure du PRODESS, le guide de gestion des CSCOM et CSref en mode décentralisé)	COM	CADD/MSHP	2	X	X	X	BN	25	25	25	75
EI4.2. Un régime financier rénové et un cadre de fiscalité locale adapté assurent aux CT des financements pérennes et modulés en fonction des ressources locales	4.2.1. Les systèmes et procédures de gestion s'adaptent progressivement au nouveau régime financier des CT issu de la Directive communautaire de 2011		4.2.1.1. Produire les textes d'application relatifs au nouveau régime financier des CT	TEX	DNTCP	2	x			AC				0
			4.2.1.2. Elaborer un guide didactique sur les innovations apportées par la Directive N°01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des CT (arrêtés, instructions)	AUT	DNTCP	2	x			BN	5			5
			4.2.1.3. Editer et diffuser les textes relatifs au régime financier des CT	COM	DNTCP	2	X	x		BN	5	5	0	10
			4.2.1.4. Former et sensibiliser les élus, les agents du trésor, des impôts et des CT sur les principaux enjeux et innovations de la directive	FOR	DNTCP	2		x	x	BN		30	50	80

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
	4.2.2. Une mobilisation conséquente de ressources propres est assurée dans l'ensemble des collectivités territoriales dans le cadre d'une nouvelle politique de fiscalité locale		4.2.2.1 Réformer la fiscalité locale en vue de sa simplification et de sa rentabilité	ETU	DGI/DNDC	2		X		BN	0	30	0	30
			4.2.2.2 Editer et diffuser les textes relatifs au régime fiscal des CT	COM	DGI/DNDC	2	X			BN	5	0	0	5
			4.2.2.3. Former et accompagner les responsables des CT dans le recensement de la matière imposable	FOR	DGI/DGCT	2	x	x	x	BN	15	20	20	55
			4.2.2.4 Editer et diffuser le guide d'administration de la fiscalité locale	COM	DGI	2	X			BN	5	0	0	5
			4.2.2.5 Former les élus, les agents des impôts et des CT sur le régime financier des CT	FOR	DNTCP	2	X	X		BN	20	20		40
			4.2.2.6 Organiser des campagnes de sensibilisation et d'information des populations sur le civisme fiscal	COM	DGI	2	X	X	X	BN	25	10	10	45
E14.3. Les élus et agents des Collectivités territoriales disposent des connaissances et des appuis-conseils nécessaires pour gérer avec efficacité et efficience leurs ressources	4.3.1. Les capacités des élus et des agents des collectivités territoriales sont renforcées, en priorité dans les domaines de la gestion financière budgétaire et de la passation de marchés publics	2	4.3.1.1. Etablir un plan de formation triennal glissant sur les thématiques de gestion des finances locales	FOR	CFCT	1	x			BN	30			30
			4.3.1.2 Former les élus et agents des CT sur les normes communautaires (UEMOA) en matière de finances des CT, de passation des marchés publics et de délégations de services publics des collectivités territoriales, d'analyse financière, compte administratif et restitution publique des CT.	FOR	CFCT	2	X	X	X	BN	25	30	50	105
			4.3.1.3. Former les nouveaux élus issus des élections régionales, locales et communales à venir sur la gestion financière et budgétaire des CT ;	FOR	CFCT	2	X	X	X	BN	15	20	20	55
			4.3.1.4. Former les secrétaires généraux et régisseurs (avances et recettes) sur l'élaboration du budget dans le cadre des normes communautaires de l'UEMOA	FOR	CFCT	2	x	x	x	BN	20	20	20	60
			4.3.1.5. Former les élus et agents des CT concernés sur la passation des marchés publics	FOR	CFCT	2	x	x	x	BN	10	15	15	40
			4.3.1.6. Renforcer les capacités des agents de recettes-perceptions sur l'appropriation du Guide de reddition de comptes de gestion de CT	FOR	DNTCP	2	X	X	x	BN	15	15	10	40
			4.3.2 Un système d'archivage est opérationnel au niveau des CT	2	4.3.2.1 Elaborer un plan de développement de l'archivage dans les CT	ETU	DGCT	2	X			BN	30	0
	4.3.2.2 Mettre en place le système d'archivage dans les CT et former les agents	LOG	DGCT		1		X	X	BN		96	100	196	

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
EI4.4. Des mécanismes de contrôle de l'utilisation des ressources et de suivi des finances locales assurent la redevabilité, la transparence, l'effectivité de la dépense et de l'archivage	4.4.1. Un suivi efficace et un contrôle régulier des ressources transférées aux CT sont assurés	1	4.4.1.1 Faire réaliser les audits des ressources transférées	ETU	CADD/MEF	1		X	X	BN	0	35	30	65
			4.4.1.2 Superviser l'effectivité du transfert des ressources aux CT	AUT	CADD/MEF	2	X	X	X	BN	20	30	30	80
			4.4.1.3. Poursuivre l'informatisation des recettes-perceptions sur l'ensemble du territoire (comptabilité à partie double, logiciel COLLOC) et former les comptables publics des collectivités sur des processus métiers spécifiques (production des comptes de gestion)	LOG	DNTCP	2	x	x		BN	15	20		35
			4.4.1.4. Suivre le processus de déconcentration des services centraux du MEF pour appuyer les CT dans la gestion des ressources transférés	AUT	CADD/MEF	2	x	x	x	AC				0
			4.4.1.5. Réaliser des études de recherche-action permettant d'apprécier les effets de la décentralisation financière (Enquête de suivi des dépenses publiques)	ETU	CADD-MSHP/MEN	2			x				60	60
	4.4.2 Le contrôle citoyen est mieux assuré	2	4.4.2.1 Suivre la mise œuvre des recommandations issues de l'enquête de suivi des dépenses dans le secteur de la santé	AUT	CADD/MSHP	2	X	X		BN	10	15		25
			4.4.2.2 Suivre la mise œuvre des recommandations issues de l'enquête de suivi des dépenses dans le secteur de l'Education (Editer et former les agents et les élus sur le guide d'orientation sur l'exécution des chapitres transférés aux CT dans la Loi de Finances, Sensibiliser les CT bénéficiaires à faire des restitutions publiques et Faire réaliser des audits sur les ressources transférées au secteur de l'éducation)	AUT	CADD/MEN	3	X	X		BN	65	25		90
			4.4.2.3 Sensibiliser et informer les citoyens sur la gestion des ressources transférées	COM	CNSC	2	X	X	X	BN	10	15	20	45
			4.4.2.4 Assurer la participation des citoyens aux débats publics concernant la gestion financière des CT ; leur implication dans toutes les activités de suivi et évaluation des projets et programmes de développement	COM	CNSC	2	X	X	X	BN	20	30	30	80
			4.4.2.5. Promouvoir et suivre la tenue effective des sessions annuelles de restitutions publiques pour sensibiliser et informer les citoyens sur la gestion efficace des ressources transférées	AUT	DGCT	2	x	x	x	BN	5	5	5	15
4.4.2.6. Développer progressivement la pratique du débat d'orientation budgétaire pour les CT conformément aux dispositions de la Directive			COM	DGCT	2			x	BN			5	5	
4.4.2.7. Pérenniser la production du budget citoyen et améliorer sa qualité et sa diffusion			COM	CNSC	2	x	x	x	BN	15	20	20	55	

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
EI-4.5. Les inter-collectivités sont renforcées	4.5.1. Une coopération dynamique entre les CT est assurée	2	4.5.1.1 Sensibiliser les élus locaux sur la nécessité de développer entre elles une coopération dynamique en matière de gestion financière à travers des échanges d'expériences	COM	DGCT	2	X	X	X	BN	15	15	10	40
			4.5.1.2 Former et sensibiliser les élus locaux en matière de recherche de financements et de gestion de projets structurants.	FOR/COM	DGCT	2	X	X	X	BN	15	20	25	60
	4.5.2. La viabilité économique et financière des CT est renforcée à travers l'inter-collectivité	2	4.5.2.1. Encourager le regroupement des collectivités démunies autour d'initiatives de développement	AUT	DGCT	2	x	x	x	BN	10	10	10	30
			4.5.2.2. Organiser des actions de communications autour des réussites dans les domaines de l'inter-collectivité	COM	DGCT	2	x	x	x	BN	10	10	10	30
TOTAL EFFET STRATEGIQUE 4										TOTAL	655	681	655	1 991

EFFET STRATEGIQUE N° 5 : La gestion des finances publiques repose sur une stratégie claire, articulée avec les principaux cadres stratégiques et des mécanismes efficaces de pilotage, de suivi-évaluation, de gestion des ressources humaines et de communication.

EI : 5.1. Une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques basée sur des mécanismes, des outils de pilotage, des systèmes d'information et de suivi-évaluation efficaces est mise en place.	5.1.1. Un logiciel performant de suivi-évaluation est opérationnel	1	5.1.1.1 Adapter le logiciel de suivi-évaluation dynamique et performant	LOG	CARFIP	1	X			BN	5			5
			5.1.1.2 Déployer le logiciel de suivi-évaluation	LOG	CARFIP	2	X			AC				0
			5.1.1.3 Former les acteurs du suivi-évaluation	FOR	CARFIP	2	X	X	X	BN	2	2	2	6
	5.1.2. Les organes de pilotage et de coordination sont renforcés	2	5.1.2.1 Créer et rendre opérationnels les comités de coordination thématiques	TEX	CARFIP	1	X			AC				0
			5.1.2.2 Produire des notes thématiques sur les finances publiques	AUT	CARFIP	2	X	X	X	AC				
			5.1.2.3 Assurer le pilotage efficace du PREM	AUT	CARFIP	2	X	X	X	BN	100	100	150	350

Effets Intermédiaires	Extrants	Prior Extr.	Activités	Nature Activité	Structures	Prior Activ.	Chronogramme			Source financ.	Budget (en millions de FCFA)			
							2017	2018	2019		2017	2018	2019	Total
EI 5.2 Le plan de formation GFP s'inscrit dans une stratégie de GRH claire et des outils adéquats permettent un suivi-évaluation des activités de formation	5.2.1. La stratégie de formation du programme de réforme des finances publiques est disponible	2	5.2.1.1 Elaborer et adopter la stratégie et le plan de formation du programme de réforme des finances publiques	FOR	CARFIP/DRH	2	X			BN	15			15
			5.2.1.2 Mettre en œuvre le plan de formation du programme de réforme des finances publiques	FOR	CARFIP/DRH	2	X	X	X	BN	173	200	200	573
			5.2.1.3 Organiser des formations et/ou forums d'échanges en matière de GFP entre les cadres maliens et leurs homologues régionaux et sous-régionaux	FOR	CFD	2	X	X	X	BN	25	25	25	75
	5.2.2. Un dispositif de suivi-évaluation des formations est opérationnel	2	5.2.2.1 Créer et actualiser une base de données dynamique	AUT	DRH/CARFIP	2	X	X	X	BN	30	0	0	30
			5.2.2.2 Elaborer une fiche d'évaluation et un rapport de formation standards	AUT	DRH	3		X		AC				0
			5.2.2.3 Evaluer les actions de formation à posteriori	AUT	DRH	2			X	BN			30	30
EI : 5.3. Une communication renforcée et articulée portée par un dispositif opérationnel est mise en œuvre	5.3.1. Une stratégie de communication est disponible	1	5.3.1.1 Elaborer et adopter une stratégie de communication	COM	CARFIP	1	X			BN	30			30
			5.3.1.2 Mettre en œuvre la stratégie de communication	COM	CARFIP	2	X	X	X	BN	30	20	20	70
	5.3.2. Une information soutenue est mise à la disposition du public sur les différents volets de la réforme de GFP	2	5.3.2.1 Créer un site internet interactif	COM	CARFIP	2	X			AC				0
			5.3.2.2 Animer et actualiser le site internet	COM	CARFIP	2	x		x	AC				0
			5.3.2.3. Assurer une activité de veille sur la publication des informations sur la GFP (sites dédiés du MEF et AUT structures impliquées dans la GFP)	COM	CARFIP	2	x	x	x	AC				0
TOTAL EFFET STRATEGIQUE 5											410	347	427	1 184
TOTAL GENERAL											4 000	4 500	4 000	12 500

Degré de priorité : 1 = Très haute priorité ; 2 = Haute priorité ; 3 = Moyenne priorité

Source de financement : BN= Budget National ; AC= Aucun coût

Nature de l'activité : TEX : Textes législatifs et réglementaires ; EQU : Equipement/matériel informatique/logistique ; FOR : Formations & voyages d'études ; LOG : Logiciels/Application ; ETU : Etudes, Audit, Conception guide/manuel ; COM : Communication ; AUT : Autres.

Annexe 2 : Matrice des indicateurs du plan d'action par extrant

Effets intermédiaires	Extrants	Indicateurs	Cibles	Structures
EFFET STRATEGIQUE N°1 : Un cadre pérenne de mobilisation des recettes sécurise le financement national du développement en respectant les différentes normes de qualité des systèmes fiscaux et le critère de convergence régionale sur la pression fiscale (CEDEAO/UEMOA).				
1.1. La prévisibilité à court/moyen terme des recettes internes et externes est assurée.	1.1.1. Les structures de planification au sein des régies financières sont pleinement opérationnelles et assurent leur mission avec efficacité	Plans stratégiques des régies financières	Plans disponibles et suivis annuellement pour chacune des régies financières	DGI, DGD, DNDC
	1.1.2. La prévisibilité des recettes internes et externes est améliorée	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé (PEFA, PI-3)	PI-3 = A	DGI
		Base de données SHA retraçant de façon exhaustive les financements externes	Couvre 100% des dépenses de développement sur financement externe	SHA
1.2. Les recettes fiscales et non fiscales sont optimisées en s'appuyant sur l'achèvement du PNTF, l'élargissement de la base fiscale et la poursuite de la modernisation des administrations concernées.	1.2.1. La fiscalisation de l'ensemble des secteurs d'activité économique est assurée et maîtrisée.	Taux de croissance des recettes fiscales	≥10% par an	DNTCP/DGI
	1.2.2. Les recettes domaniales et foncières s'appuient sur des bases d'information, des procédures et des services renforcés.	Taux de croissance des recettes domaniales et foncières de la DNDC	≥8% par an	DNDC
	1.2.3. La lutte contre la fraude et l'évasion fiscale est intensifiée.	Indicateurs TADAT relatifs aux programmes de contrôle fiscal (Couverture du programme de contrôle fiscal ; couverture des recoupements automatiques d'informations ; rendement du contrôle fiscal et des autres activités de vérification)	Valeur satisfaisante des 3 indicateurs	DGI
		1.2.4. Les administrations fiscales s'appuient sur des référentiels adéquats, des outils normalisés et des systèmes d'information performants et interconnectés.	Indicateurs d'intégrité du registre des contribuables (TADAT)	Valeur satisfaisante des 2 indicateurs
	1.2.4. Les administrations fiscales s'appuient sur des référentiels adéquats, des outils normalisés et des systèmes d'information performants et interconnectés.	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane (PEFA, PI-14)	PI-14 > ou = B	DGI
		1.2.5. Les organisations administratives et les dispositifs de GRH sont réformés pour une meilleure efficacité des services	Degré d'avancement de la réforme organisationnelle de la DGI	Réforme totalement exécutée et preuves tangibles d'une GAR appropriée dans l'ensemble des services
	1.2.6. La modernisation des régies financières s'accompagne d'un renforcement de la qualité de services pour les contribuables	Indicateurs de promotion du respect volontaire des obligations fiscale (TADAT)	Valeur satisfaisante des 3 indicateurs	DGI

Effets intermédiaires	Extrants	Indicateurs	Cibles	Structures
1.3. Les exonérations fiscales sont maîtrisées et gérées de manière à optimiser l'arbitrage entre leurs effets financiers et économiques	1.3.1. La gestion des exonérations fiscales est maîtrisée	Ratio des exonérations fiscales en régime intérieur par rapport au total des recettes fiscales	< 15%	DGI
		Ratio des exonérations en régime douanier par rapport au total des recettes douanières	< 25%	DGD
	1.3.2. Les capacités des structures dédiées à la gestion des exonérations et à l'évaluation de la dépense fiscale sont renforcées	Information annuelle sur l'évaluation des dépenses fiscales	Information exhaustive, fiable et produite annuellement dans le cadre du PLF	DGI
EFFET STRATEGIQUE N°2 : Le budget de l'Etat reflète les politiques publiques, optimise l'utilisation des ressources et assure l'efficacité de la dépense publique conformément aux normes internationales.				
2.1 La programmation des dépenses répond aux principes d'allocation stratégique des ressources et de la GAR	2.1.1. Un document de cadrage macroéconomique, basé sur les orientations stratégiques de développement est élaboré annuellement à partir de prévisions préparées par les autorités nationales.	Qualité des documents nationaux de cadrage macroéconomique et macro-financier	Prévisions nationales servant de base au cadrage macroéconomique et largement documentées	DNPD
	2.1.2. Le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuel DPBEP est élaboré conformément aux prescriptions communautaires.	Indicateurs de la grille d'évaluation UEMOA liés au contenu du DPBEB (conforme à l'art. 52 de la Directive LF) et à l'organisation du DOB annuel au Parlement (conforme à l'art. 57)	100%	DGB
	2.1.3. L'amélioration de la programmation et du suivi des investissements publics participe d'une qualité renforcée de la dépense publique.	Pourcentage de projets d'investissements inscrits ayant fait l'objet d'études préalables	100%	DNPD
Taux d'exécution du PIP triennal		> 85%	DNPD	
2.2. Le budget est préparé et exécuté en mode programme et la responsabilité des gestionnaires est affirmée.	2.2.1. Le budget est élaboré et exécuté en mode budget-programmes	Indicateurs de la grille d'évaluation UEMOA 5 à 15	100% pour tous les indicateurs (en 2018)	DGB
		Degré d'avancement de la réforme organisationnelle de la DGB	Réforme totalement exécutée	DGB
		Protocoles d'échanges d'information codifiés pour le dialogue de gestion	Couvrant 100% des programmes et actions au niveau central et déconcentré	DGB
2.3. La prévision et la gestion de la trésorerie s'appuient sur les outils adéquats et sont mises en œuvre conformément aux bonnes pratiques	2.3.1. Le plan de trésorerie est élaboré conformément aux normes internationales	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses (PEFA, PI-16)	B+ en 2019 A en 2021	
		Compte unique du Trésor (CUT) intégrant les comptes des Etablissements publics	Effectif en 2017	DNTCP
	2.3.2 Les capacités de gestion active de la trésorerie sont renforcées	Implantation SICA-UEMOA finalisée	Tous les postes comptables supérieurs en 2018 50% des Recettes Perceptions en 2019 (niveau Cercle) et 100% en 2021	DNTCP

Effets intermédiaires	Extrants	Indicateurs	Cibles	Structures
2.4. Un cadre comptable réformé et stabilisé assure la mise en œuvre intégrale des dispositions prévues par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA	2.4.1. Un plan comptable harmonisé est opérationnel et largement diffusé	Taux de couverture des normes du Plan comptable harmonisé (comptables Trésor et EP)	100%	DNTCP
	2.4.2. Le Tableau des opérations financières de l'Etat est élaboré conformément aux normes internationales	Périmètre et méthode d'élaboration du TOFE	Alignés sur les prescriptions du décret de mai 2014 relatif au TOFE	DNTCP
	2.4.3. Les guides de fonctionnement des comptes sont disponibles et appropriés	Pourcentage des comptables du Trésor et des EP formés aux guides de fonctionnement des comptes	100%	DNTCP
	2.4.4. La comptabilité patrimoniale est opérationnelle en 2021	Taux de couverture du logiciel de comptabilité matières	100% des bureaux comptables	DGABE
		Stratégie de développement de la comptabilité patrimoniale	Disponible en 2018	DGABE
		Evaluation exhaustive du patrimoine de l'Etat	Disponible en 2019	DNTCP/ DGABE
		Comptabilité patrimoniale pleinement opérationnelle	A partir de 2021	DNTCP/ DGABE
2.5. Les systèmes d'information budgétaires, et comptables sont renforcés et intégrés.	2.5.1. L'interconnexion des systèmes d'information budgétaire et comptable est renforcée.	Taux de connexion des Etablissement Publics au PRED5	50% en 2018 et 100% en 2020	CAISFF/DGB
		Taux de couverture des Trésoreries régionales par l'application AICE	100% en 2018	DNTCP
		Normes de sécurité du système d'information du MEF	Satisfaites à 100% d'ici 2021	CAISFF
		Système d'archivage et de gestion électronique des documents (AGED)	Mis en place sur l'ensemble des services de la chaîne des dépenses du MEF (DGB, DNCF, DGMP-DSP, PGT, ACCT)	CAISFF/Structures
2.5.2. Les capacités des équipes techniques en lien avec les S.I sont renforcées	Normes d'intervention des équipes techniques de la CAISFF	Normes d'intervention disponibles en 2017	CAISFF	
2.6. Des systèmes efficaces de passation et gestion des marchés publics contribuent à une exécution rapide et efficiente de la dépense	2.6.1. Les directions régionales des marchés publics (DRMP) et les cellules de passation des marchés publics (CPMP) sont opérationnelles	Pourcentage de CPMP opérationnelles	100% (2018)	DGMP
	2.6.2. Les procédures de passation des marchés publics sont dématérialisées pour l'ensemble des structures publiques et la transparence du système est renforcée.	Taux de couverture de l'application SIGMAP auprès des autorités contractantes centrales et déconcentrées	100% (2018 : autorités contractantes centrales) 100% (2020 : autorités contractantes déconcentrées)	DGMP
	2.6.3. La gestion des marchés publics respecte l'ensemble des procédures et normes de qualité adoptées	Indicateur sur la mise en concurrence, l'utilisation optimale des ressources et le contrôle de la passation des marchés publics (PEFA, PI-19)	B à fin 2018 A à fin 2021	ARMDS
		Pourcentage de plans de passation élaborés par les services, examinés et validés par la DGMP-DSP	100%	ARMDS
		Délai moyen de traitement des dossiers de passation des marchés publics	80 jours en 2019 75 jours en 2021	DGMP-DSP

Effets intermédiaires	Extrants	Indicateurs	Cibles	Structures	
EFET STRATEGIQUE N° 3 : Un système de contrôle (interne et externe) cohérent et performant garantit l'efficacité de la gestion des finances publiques et la participation des citoyens au contrôle de l'action publique					
3.1. Le cadre institutionnel et organisationnel du système de contrôles interne et externe est réorganisé, renforcé et conforme aux normes internationales	3.1.1. La SC-CS est réorganisée et mieux outillée	Statut des juges des comptes	Adopté et appliqué en 2017	SC-CS	
		Manuels de procédures	Actualisés en 2017	SC-CS	
	3.1.2. La Cour des comptes est créée et opérationnelle	Guides de vérification thématique	Cour des Comptes opérationnelle	Diffusés (2018) 2018	SC-CS CC
		Statut des magistrats financiers de la Cour des Comptes	Plan stratégique de la Cour des Comptes	Adopté (2018)	CC
		3.1.3. Les textes des structures de contrôle interne sont relus et adaptés	Corps des inspecteurs, contrôleurs et auditeurs internes	Textes adoptés (2018)	CGSP/IF
			Pourcentage de ministères et établissements publics disposant de services d'audit interne	50% en 2019 100% en 2021	CGSP
	3.1.4. Les structures de contrôle maîtrisent les méthodes et outils du contrôle interne et externe et disposent des équipements nécessaires	Effectifs formés respectivement aux différentes techniques de contrôle, audit de performance, évaluation des politiques publiques	180 en 2017 200 par an à partir de 2018	SC-CS/CGSP/DNCF/DNTCP/IF/BVG	
	3.2. Le système de contrôle interne responsabilise les gestionnaires et sécurise leur gestion	3.2.1. Les capacités des gestionnaires publics sont renforcées	Programme d'accréditation des gestionnaires de programme	Programme opérationnel en 2018	CDI
		3.2.2. Des systèmes de détection et de traitement des risques sont implantés dans les services publics	Pourcentage de ministères disposant d'une cartographie des risques et de plans d'audit	100% à fin 2019	CGSP
		3.2.3. La couverture géographique des contrôles a posteriori est assurée	Nombre d'EP audités par an	8 par an (2017-2019) 15 par an (2020-2021)	CGSP
3.2.4. La défense des intérêts de l'Etat dans les procédures contentieuses est mieux assurée		Publication des décisions de justice dans les affaires de délinquance financière	Réalisée (2018)	DGCE	

Effets intermédiaires	Extrants	Indicateurs	Cibles	Structures
3.3. Le système de contrôle interne garantit la fiabilité et l'intégrité de l'information publique	3.3.1. Le système de reddition des comptes est amélioré	Efficacité du système de vérification interne (PEFA, PI-21)	C+ en 2018, B en 2020	CGSP
	3.3.2. Le système d'archivage dans les services publics est amélioré	Pourcentage de comptes de gestion transmis à la SC-CS dans les délais Nombre de services disposant d'un système d'archivage moderne	80% entre 2017 et 2019 100% à partir de 2020 5 par an à partir de 2018	DNTCP CGSP
	3.3.3. L'audit des systèmes informatiques est assuré	Disponibilité de la cartographie des risques des systèmes informatiques de l'administration	- Cartographie disponible en 2018 pour les systèmes informatiques du MEF - Cartographie disponible en 2020 pour le système de gestion du personnel et le réseau intranet de l'administration	CGSP
3.4. Le système de contrôle externe est efficace et conforme aux normes internationales	3.4.1. Le mécanisme de suivi des recommandations des rapports annuels est amélioré	Étendue, nature et suivi de la vérification externe (PEFA, PI-26)	C en 2018 B en 2021	SC-CS/BVG
	3.4.2. Les comptes des comptables publics sont jugés à bonne date	Pourcentage de comptes jugés à bonne date	80% entre 2018 et 2020 100% à partir de 2020	SC-CS/CC
3.5. Le contrôle de l'action gouvernementale par le Parlement est renforcé conformément au CHFP/UEMOA	3.5.1. les pratiques de contrôle de l'action gouvernementale sont développées.	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif (PEFA, PI-28)	C en 2019 B en 2021	CF/AN
	3.5.2. Les capacités de la CF/AN sont renforcées	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif (PEFA, PI-27)	A à partir de 2019	
3.6. Le Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) favorise la redevabilité dans la gestion des finances publiques et l'accessibilité de l'information aux citoyens	3.6.1. Les capacités de la société civile sont renforcées	Nombre de missions de contrôle effectuées par an Nombre de rapports thématiques produits par le CNSC sur les finances publiques et le contrôle citoyen	2 par an 5 par an	CF/AN CNSC
	3.6.2. L'accès du citoyen à l'information sur les finances publiques est amélioré	Indice sur le budget ouvert (sur 100)	> 50 à fin 2018 > 60 à fin 2021	CNSC
EFFET STRATEGIQUE N° 4 : Les Collectivités Territoriales s'appuient sur une gouvernance ouverte, transparente, des ressources propres suffisantes et des capacités et soutiens techniques adaptés.				
EI4.1. Les transferts de compétences et de ressources prévues par le cadre législatif et réglementaire de la décentralisation sont effectifs et des mécanismes stables et maîtrisés par tous les acteurs sont établis pour les dotations de l'Etat aux CT	4.1.1. Le transfert des ressources est arrimé aux compétences attribuées	Décrets de transferts signés et mis en œuvre pour l'ensemble des ministères	50% des ministères en 2019 100% des ministères en 2021	CADD/MEF-DGB
		Taux de transfert des ressources budgétaires	Niveau-plancher de 30% à fin 2018	DGB/DGCT
		Nombre de contrats plans Etat-Régions ou District (CPER) suivis	5 par an	DGCT
	4.1.2 Les outils modernes de gestion des ressources transférées sont disponibles	Système de rapportage de suivi (technique et financier) des ressources transférées aux CT et de leur utilisation Pourcentage de CT utilisant le module ordonnateur de Colloc	Opérationnel à fin 2017 80% en 2019 et 100% en 2021	DGB, DNTCP, DGCT DNTCP/ DGCT

Effets intermédiaires	Extrants	Indicateurs	Cibles	Structures
EI4.2. Un régime financier rénové et un cadre de fiscalité locale adapté assurent aux CT des financements pérennes et modulés en fonction des ressources locales	4.2.1. Les systèmes et procédures de gestion s'adaptent progressivement au nouveau régime financier des CT issu de la Directive communautaire de 2011	Textes d'application relatifs au nouveau régime financier des CT	Adoptés en 2017	DNTCP
		Guide didactique sur les innovations apportées par la Directive portant régime financier des CT	Diffusé avant mi-2018	DNTCP
	4.2.2. Une mobilisation conséquente de ressources propres est assurée dans l'ensemble des collectivités territoriales dans le cadre d'une nouvelle politique de fiscalité locale	Réforme de la fiscalité locale	Appliquée intégralement d'ici fin 2019	DGI/DNDC
		Guide d'administration de la fiscalité locale	Diffusé avant fin 2018	DGI
EI4.3. Les élus et agents des Collectivités territoriales disposent des connaissances et des appuis-conseils nécessaires pour gérer avec efficacité et efficience leurs ressources	4.3.1. Les capacités des élus et des agents des collectivités territoriales sont renforcées, en priorité dans les domaines de la gestion financière budgétaire et de la passation de marchés publics	Nombre d'élus et agents des CT formés aux thématiques prioritaires de la gouvernance financière locale	500 par an	CFCT
	4.3.2 Un système d'archivage est opérationnel au niveau des CT	Taux de pénétration du système d'archivage dans les CT	20% en 2019 et 50% en 2021	DGCT
EI4.4. Des mécanismes de contrôle de l'utilisation des ressources et de suivi des finances locales assurent la redevabilité, la transparence, l'effectivité de la dépense et de l'archivage	4.4.1. Un suivi efficace et un contrôle régulier des ressources transférées aux CT sont assurés	Taux de pénétration de la comptabilité à partie double et du logiciel COLLOC (module principal)	80% en 2019 et 100% en 2021	DNTCP
	4.4.2 Le contrôle citoyen est mieux assuré	Taux d'exécution effective des recommandations issues des enquêtes de suivi des dépenses dans les secteurs de la santé et de l'éducation	50% en 2018 et 100% en 2019	CADD/MSHP et CADD/MEN
		Pourcentage de CT assurant effectivement une session annuelle de restitutions publiques	80% en 2019 et 100% en 2021	DGCT/CNSC
EI-4.5. Les inter-collectivités sont renforcées	4.5.1. Une coopération dynamique entre les CT est assurée	Nombre de communes impliquées dans une coopération intercommunale	50 communes par an	DGCT
	4.5.2. La viabilité économique et financière des CT est renforcée à travers l'inter-collectivité	Pourcentage de CT utilisant les ressources du guichet Dotation pour l'intercollectivité (DID) de l'ANICT	50% en 2018 et 100% en 2021	DGCT
EFFET STRATEGIQUE N° 5 : La gestion des finances publiques repose sur une stratégie claire, articulée avec les principaux cadres stratégiques et des mécanismes efficaces de pilotage, de suivi-évaluation, de gestion des ressources humaines et de communication.				
EI : 5.1. Une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques basée sur des mécanismes, des outils de pilotage, des systèmes d'information et de suivi-évaluation efficaces est mise en place.	5.1.1. Un logiciel performant de suivi-évaluation est opérationnel	Logiciel de suivi-évaluation	Opérationnel et intégrant un volet de suivi des formations (d'ici fin 2017)	CARFIP
	5.1.2. Les organes de pilotage et de coordination sont renforcés	Comités de coordination thématiques	Opérationnels en 2017	CARFIP
		Notes thématiques sur les finances publiques	5 par an	CARFIP

Effets intermédiaires	Extrants	Indicateurs	Cibles	Structures
EI 5.2 Le plan de formation GFP s'inscrit dans une stratégie de GRH claire et des outils adéquats permettent un suivi-évaluation des activités de formation	5.2.1. La stratégie de formation du programme de réforme des finances publiques est disponible	Stratégie et plan de formation du programme de réforme des finances publiques	Disponible d'ici mi-2017	CARFIP/DRH
	5.2.2. Un dispositif de suivi-évaluation des formations est opérationnel	Effectifs formés dans le cadre du plan de formation Base de données dynamique sur la formation et la GRH MEF	<i>400 par an</i> Opérationnelle d'ici fin 2017	CARFIP/DRH DRH/CARFIP
EI : 5.3. Une communication renforcée et articulée portée par un dispositif opérationnel est mise en œuvre	5.3.1. Une stratégie de communication est disponible	Stratégie de communication	Adoptée 2017	CARFIP
	5.3.2. Une information soutenue est mise à la disposition du public sur les différents volets de la réforme de GFP	Site web sur les réformes opérationnel	Fonctionnel en 2017	CARFIP