

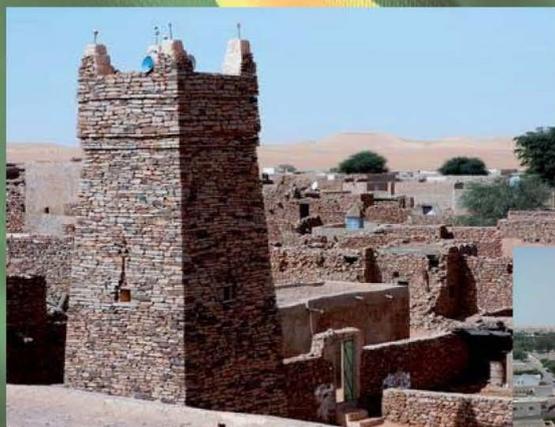


12^{ème} Colloque Annuel de l'AIIST
12th Annual Symposium

**Quels outils pour accompagner
la décentralisation ?**

What tools to support decentralisation?

MAURITANIE - MAURITANIA



Nouakchott

29-31 Octobre 2018 - 29-31 October 2018



XII^e Colloque annuel
Nouakchott – MAURITANIE

**Quels outils pour accompagner
la décentralisation ?**

Table des matières

DISCOURS D'OUVERTURE DE M. MOHAMED OULD DHEHBY - PRÉSIDENT DE L'AIST	3
ALLOCUTION DE M. JEAN-MARC NIEL - SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'AIST	5
DISCOURS DE SON EXCELLENCE M. ROBERT MOULIÉ - AMBASSADEUR DE FRANCE	7
DISCOURS DE SON EXCELLENCE M. MOHAMED OULD KEMBOU - MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES CHARGÉ DU BUDGET	8
TABLE RONDE 1 « PANORAMA DES OUTILS DE LA DÉCENTRALISATION »	10
Échanges avec la salle	13
TABLE RONDE 2 « LES DIFFÉRENTS INSTRUMENTS DE FINANCEMENT A L'APPUI DE LA DÉCENTRALISATION »	16
Échanges avec la salle	20
SYNTHÈSE DES ATELIERS	25
ATELIER 1 – La Décentralisation : quels systèmes comptables et d'Information ?	25
ATELIER 2 : Les offres de services du Trésor aux Collectivités locales	26
DISCOURS DE CLÔTURE DE M. MOHAMED LEMINE OULD DHEHBY - PRÉSIDENT DE L'AIST	28
ALLOCUTION DE M. JEAN-MARC NIEL - SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'AIST	28
LES PARTICIPANTS	30

DISCOURS D'OUVERTURE DE M. MOHAMED LEMINE OULD DHEHBY

PRÉSIDENT DE L'AIST

Son Excellence Monsieur le Ministre délégué au Ministre de l'Economie et des Finances, chargé du Budget

Son Excellence Monsieur le Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation,

Monsieur le Président de la Cour des Comptes,

Monsieur l'Inspecteur général d'Etat,

Excellence Monsieur l'Ambassadeur de France,

Excellences Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et chefs de missions diplomatiques,

Monsieur le Secrétaire général de l'AIST,

Mesdames et Messieurs les membres du bureau exécutif,

Monsieur le Président de l'union du Patronat mauritanien,

Mesdames et Messieurs les Chefs de délégation,

Mesdames et Messieurs les Hauts responsables des administrations financières,

Mesdames et Messieurs les représentants des partenaires techniques et financiers,

Mesdames et Messieurs les délégués,

Chers collègues, chers participants,

Je suis heureux de vous accueillir ici à Nouakchott pour participer aux travaux du XII^{ème} colloque de l'Association Internationale des Services du Trésor. La Mauritanie organise pour la première fois ce temps fort de notre association, et à ce titre en assure la Présidence du Bureau pour l'année 2017-2018.

Cette association dont la Mauritanie compte parmi les pays fondateurs, a été créée en 2006 à Madagascar à l'occasion du colloque international des services du Trésor, autrefois organisé tous les deux ans par les services du Trésor des pays francophones et que la Mauritanie avait organisé aussi il y a 22 ans (en 1996).

Nous sommes ici pour réfléchir, échanger et débattre pendant près de deux jours autour du thème « Quels outils pour accompagner la décentralisation ? ».

Ce thème choisi presque depuis deux ans coïncide avec ce que nous pourrions bien qualifier nous aussi de l'acte II de la décentralisation en Mauritanie à savoir l'amendement de la constitution et la création d'un niveau supplémentaire de la décentralisation : le conseil régional.

La décentralisation se présente sous plusieurs formes selon l'histoire et la géographie du pays, ses réalités humaines, sa trajectoire de développement et surtout ses choix politiques.

Quelle qu'en soit la forme, les services du Trésor jouent un rôle principal (sinon le rôle principal) dans l'accompagnement du processus de décentralisation.

C'est ainsi que nous échangerons, d'abord sur les formes de décentralisation et leur financement autour de deux tables rondes sur le panorama de la décentralisation et les différents instruments de financement de la décentralisation et ensuite sur les outils d'accompagnement propres aux

services du trésor et ce autour des deux ateliers consacrés à « quels systèmes comptables et d'information ? » et « l'offre de services des administrations financières ».

Outre le plaisir de vous retrouver et d'échanger sur le thème que nous avons choisi pour notre colloque, cette rencontre annuelle est aussi l'occasion de faire découvrir les charmes et les atouts des pays membres de notre association. A ce propos, nous avons préparé pour vous une brève projection - que vous pourrez suivre tout à l'heure.

Je voudrais terminer avec des remerciements :

- Remerciements à vous pour votre présence à ce colloque ;
- Remerciements à l'AIST, à son nouveau Secrétaire général, Jean-Marc NIEL en y associant Didier CORNILLET ;
- Remerciements aux services de l'Etat qui se sont fortement mobilisés ;
- Remerciements à tous les cadres de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique qui se sont fortement mobilisés pour organiser ce colloque ;
- Remerciements enfin à la GIZ qui a contribué au financement de ce colloque.

Je vous remercie.

ALLOCUTION DE M. JEAN-MARC NIEL - SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'AIST

Messieurs les Ministres,

Monsieur le Président de la Cour des Comptes,

Monsieur l'Inspecteur général d'Etat,

Excellences Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,

Mesdames, Messieurs,

Je suis très heureux de prendre la parole aujourd'hui devant vous en qualité de Secrétaire général de l'Association Internationale des Services du Trésor.

Très heureux également que, moins de deux mois après ma prise de fonctions, l'occasion me soit donnée de pouvoir rencontrer, lors de ce colloque, les délégués des pays membres de notre association.

Messieurs les Ministres, je voudrais, en tout premier lieu, vous adresser au nom de tous les délégués de l'AIST, et de l'ensemble de nos invités, mes remerciements les plus chaleureux pour avoir bien voulu honorer de votre présence cette cérémonie d'ouverture.

Comme vous le savez, l'AIST a pour ambition de permettre aux dirigeants des services du Trésor, membres de notre association, de se rencontrer à intervalles réguliers afin d'échanger, mutualiser et réfléchir ensemble aux sujets qui les mobilisent, qu'ils soient stratégiques ou plus opérationnels.

Cette coopération, j'allais dire cette entraide, internationale, multilatérale, fondée sur l'intérêt commun et la mutualisation des expériences, constitue sans aucun doute notre plus grande richesse. Elle repose en effet sur cette volonté partagée d'aller vers les autres pour donner et recevoir en même temps.

Chacune de nos expériences, chacun de nos succès ou même de nos difficultés profite ainsi à cette grande communauté professionnelle que nous formons.

Le thème de notre colloque porte sur l'accompagnement de la décentralisation par les services du Trésor, sujet dont la prise directe avec l'actualité de beaucoup de nos pays est évidente.

Le travail de préparation auquel s'est livré le Secrétariat Général me permet d'ores et déjà de vous dire, mais vous vous en doutez, que les approches, les outils et les pratiques administratives sont diverses mais c'est probablement en cela que nos échanges, que vos échanges seront les plus intéressants et les plus riches.

Les travaux seront organisés sous plusieurs formes, alternant tables rondes et ateliers, pour permettre des angles d'approche et des modes d'échanges différents.

Ils doivent tout d'abord nous permettre, au cours de cette première journée, de mieux nous connaître en évoquant, à travers le témoignage de plusieurs pays membres, ce que recouvre pour les uns et les autres ce terme de décentralisation : Quels transferts de compétence ? Comment ? Vers qui ? Avec quelles interactions entre les différents acteurs.

Ces modalités sont bien entendu propres à chaque état et résultent de son histoire et de ses choix politiques, mais elles nous permettront d'inscrire notre réflexion dans un paysage qui aura été précisé.

Nous évoquerons ensuite cet après-midi, au cours d'une seconde table ronde, le financement de la décentralisation. Là également, nous verrons à travers différents témoignages que les sources de financement, ainsi que leurs modalités effectives de mise en œuvre, ont une influence très directe sur la portée de la décentralisation ainsi que sur son efficacité.

La seconde journée de notre colloque sera ensuite tournée vers des thèmes plus opérationnels que nous traiterons sous forme d'ateliers.

Les participants auront donc à débattre successivement de deux thèmes :

- d'une part, l'offre de service aux collectivités territoriales tant il est évident que dans un contexte de compétences et de responsabilités élargi, la relation entre le comptable du Trésor et la collectivité doit s'enrichir tant dans sa dimension financière que dans celle de conseil.

- et d'autre part les systèmes comptables et informatiques. En effet, les nouvelles compétences des collectivités et la diversification de leur financement nécessitent de mettre à la disposition des élus, des citoyens et des partenaires financiers des informations fiables et précises s'appuyant sur une comptabilité adaptée afin de disposer de véritables outils de gestion et de décision.

Nous espérons que les travaux de ces deux ateliers permettront, par l'échange d'expériences, de mettre en lumière les recommandations les plus intéressantes sur ces sujets.

Au final, il s'agit pendant ces deux jours de déterminer comment, dans le respect des particularismes locaux, nous pouvons tendre vers les meilleures pratiques.

Permettez-moi donc, Messieurs les Ministres, de vous renouveler, au nom de l'AIST, mes remerciements les plus chaleureux pour avoir bien voulu accueillir son colloque international en Mauritanie et contribuer ainsi à la réalisation de ses objectifs.

Mes remerciements s'adressent également à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique de Mauritanie et à l'ensemble des intervenants qui travaillent depuis de longs mois à l'organisation de cet événement.

Notre président, M.OULD DHEHBY, ses collaborateurs ainsi que l'ensemble des membres du comité d'organisation, n'ont pas ménagé leur peine et je suis très heureux de pouvoir témoigner ici de la qualité de leurs travaux, de la fluidité de nos échanges et de leur disponibilité sans faille.

J'exprime enfin ma gratitude aux intervenants qui vont se succéder pendant ces deux journées qui, eux aussi, ont effectué un important travail de préparation afin que nos travaux soient le plus possible riches, efficaces et variés.

Excellent colloque à tous et bon séjour à Nouakchott.

Je vous remercie de votre aimable attention.

DISCOURS DE SON EXCELLENCE M. ROBERT MOULIÉ - AMBASSADEUR DE FRANCE

Messieurs les Ministres,

Monsieur le Président de la Cour des Comptes,

Monsieur l'Inspecteur général d'Etat,

Monsieur le Vice-Président de l'Union nationale du Patronat de Mauritanie,

Monsieur le Président de l'AIST et Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique de Mauritanie,

Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,

Chers collègues diplomates,

Mesdames, Messieurs,

Nous sommes aujourd'hui réunis dans le cadre du XII^e Colloque annuel de l'AIST sur le thème des outils pour accompagner la décentralisation. C'est avec un grand plaisir que je me trouve à vos côtés pour le lancement de ce Colloque sur ce sujet à la fois ambitieux et d'actualité puisque la Mauritanie a adopté en 2017 une réforme constitutionnelle portant création des régions, et le peuple mauritanien vient d'élire les premiers conseils régionaux qui se mettent actuellement en place aux côtés des communes dans le schéma de décentralisation choisi par la Mauritanie.

La France appuie depuis de nombreuses années le gouvernement mauritanien dans sa volonté de modernisation des Finances publiques qui s'est traduit cette année encore, comme le rappelaient certains interlocuteurs, par l'adoption de la Loi organique relative aux Finances publiques que nous connaissons tous sous le vocable de Lof, qui répond aux évolutions de contexte national de chaque pays et aux exigences des standards internationaux.

Je me félicite de cette longue tradition de coopération entre nos deux pays, la France et la Mauritanie, qui s'est matérialisée concrètement par une succession de programmes d'appui aux administrations économiques et financières et qui se poursuit aujourd'hui encore par la présence d'experts détachés par la DGFIP auprès des administrations mauritaniennes concernées dans le cadre d'un projet financé par l'UE et mis en œuvre par notre coopérateur Expertise France. S'agissant de l'Association Internationale des Services du trésor qui vous constitue, la France lui apporte un soutien actif depuis le début de son existence à travers le financement du Secrétariat général. La France attache une importance particulière aux travaux que vous conduisez et que vous allez encore conduire pendant les deux ou trois journées qui vont suivre, et la présence d'une importante délégation française dirigée ici par Mme Sylvie STUREL que je salue, témoigne de l'intérêt que nous portons aux processus de décentralisation et à l'autonomie financière des collectivités territoriales (qui est le thème de cette 12^e édition).

Le Colloque annuel de l'AIST est un moment privilégié où les représentants au plus haut niveau des Services du Trésor et des membres peuvent échanger sur les enjeux et les bonnes pratiques.

Mesdames, Messieurs les participants, permettez-moi de souhaiter que cette rencontre réponde à vos attentes et vous soit bénéfique dans la conduite de vos missions.

Je vous remercie.

DISCOURS DE SON EXCELLENCE M. MOHAMED OULD KEMBOU - MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES CHARGÉ DU BUDGET

Excellence M. le Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation,

Excellences Messieurs les chefs de missions diplomatiques accréditées dans notre pays,

Monsieur le Président de l'Association Internationale des Services du Trésor

Monsieur le Secrétaire Général de l'Association,

Mesdames et Messieurs les chefs de délégations,

Mesdames, Messieurs,

Il m'est plaisant de commencer par vous souhaiter chaleureusement la bienvenue et vous adresser nos vifs remerciements pour avoir répondu à notre invitation à participer aux travaux du XII^{ème} colloque annuel de l'Association Internationale des Services du Trésor.

L'accueil de ce colloque de la part de notre pays traduit notre conscience du statut privilégié qu'occupe désormais la décentralisation dans le processus de développement. Il s'inscrit dans un contexte national marqué par les acquis et les réalisations.

Mesdames, Messieurs,

Vous êtes sans nul doute conscients que l'impulsion du développement local passe par le renforcement de la décentralisation, de façon à impliquer les citoyens dans la conception et l'exécution des politiques locales. Vous réalisez également que la réussite de la décentralisation dans n'importe quel pays requiert la consolidation du rôle des collectivités locales.

Tenant compte de ces considérations, le gouvernement de la République Islamique de Mauritanie a entrepris des mesures concrètes pour appuyer la décentralisation et améliorer la gouvernance et ce en raison de l'intérêt qu'accorde le Président de la République, son Excellence M. Mohamed Ould Abdelaziz à l'instauration des bases durables de bonne gouvernance à travers une politique multidimensionnelle. Le gouvernement du Premier Ministre, son Excellence l'ingénieur Yahya Ould Hademine a fait de la décentralisation un axe central, que ce soit à travers l'appui financier annuel qui lui est alloué dans le cadre de la Caisse Régionale de Développement, l'amélioration de l'environnement de travail en la connectant à un réseau informatique, ou la formation continue du personnel administratif.

L'intérêt porté à la décentralisation se manifeste également à travers la mise en place de conseils régionaux élus au suffrage universel, ce qui constitue un pas important sur la voie de l'enracinement de la démocratie et de l'accomplissement de la justice régionale.

Les réformes entreprises ont touché les aspects financier et économique en vue d'améliorer le climat des affaires et d'encourager les initiatives individuelles et collectives. Une nouvelle loi de lutte contre la corruption a été entérinée. Elle permet à l'état et aux institutions compétentes d'accomplir leurs missions de façon efficiente et performante dans le sens, d'une manière particulière, de la protection des deniers publics, et d'une manière générale, de l'appui de l'économie nationale.

Il est nécessaire de mentionner dans ce cadre l'amendement de la loi organique relative aux lois de Finances visant à accompagner les réformes économiques. Cet amendement permettra de passer de l'économie des chapitres à celle des programmes et de la performance, de la modernisation et de l'optimisation de la comptabilité publique, en plus du perfectionnement des mécanismes d'audit, de révision des opérations financières et de renforcement du contrôle interne.

Mesdames, Messieurs,

Vous êtes conviés à suivre des exposés sur les principes généraux de la décentralisation, ses outils, les choix adoptés au niveau des états, les enjeux, les limites, obstacles et difficultés liées aux particularités, en plus du système financier et d'autres thématiques.

Je suis parfaitement assuré que la représentativité qualitative des participants et experts à ce colloque, ainsi que le niveau de mobilisation dont il a fait l'objet, son excellente organisation et les discussions et réponses qui seront suscitées par les exposés, contribueront sans nul doute à réaliser les objectifs visés à travers son organisation.

Mesdames, Messieurs,

Je ne saurais omettre de remercier et de féliciter M. Jean-Marc NIEL à l'occasion de sa nomination comme Secrétaire général de l'AIST. Je remercie également son prédécesseur, M. Didier CORNILLET pour les efforts qu'il a consentis au service de notre vénérable institution.

Pour conclure, et dans l'attente de prendre connaissance des résultats et recommandations auxquels vous parviendrez à travers ce colloque et qui marqueront une étape significative sur la voie du processus économique de notre pays en général et de l'essor de la décentralisation en particulier, je vous souhaite encore une fois la bienvenue dans votre second pays. Je vous souhaite également un bon séjour et plein succès à votre colloque et déclare, par la grâce d'Allah, l'ouverture des travaux du colloque.

TABLE RONDE 1 « PANORAMA DES OUTILS DE LA DÉCENTRALISATION »

Intervenants :

M. Ollivier GLOUX, Administrateur général des Finances publiques, France ;

M. Cheikh NDIAYE, Directeur du SPL, Sénégal ;

Mme Nguyet Van VU, Fonctionnaire, Direction des Affaires générales et de la Législation, Vietnam.

Modérateur :

M. Mohamed Lemine DHEHBY, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Mauritanie.

Vous trouverez, ci-après, les liens vous permettant de consulter et/ou télécharger les diaporamas.

[Diaporama France](#)

[Diaporama Sénégal](#)

[Diaporama Vietnam](#)

M. Ollivier GLOUX - FRANCE

Il me revient de vous présenter l'état de la décentralisation en France. Je développerai deux idées. Il n'est pas de décentralisation réussie sans ancrage dans l'Histoire du pays où elle s'applique. Il n'est pas de décentralisation réussie sans dialogue et sans coopération. La décentralisation ne doit pas se vivre comme une compétition entre les collectivités et l'État ou comme une compétition entre collectivités décentralisées. Je vais donc vous parler d'Histoire et de dialogue.

En France, les communes remontent au Moyen-Âge, à l'époque de la conquête des libertés du peuple face à la féodalité. Les départements naissent à l'occasion de la Révolution française et constitueront au fil du temps la pierre angulaire de la décentralisation. Les régions, nées dans les années 1960, visent à trouver une masse économique critique à même de favoriser le développement local. À la fin du XIX^{ème} siècle, des lois viennent cadrer l'action communale et départementale, mais il n'est pas encore question de décentralisation.

Nous avons eu besoin d'un siècle pour faire émerger une vraie décentralisation, avec les lois de 1982. La loi du 2 mars 1982 crée l'événement et vise à donner le pouvoir aux élus locaux. Des personnalités morales sont alors créées et sont juridiquement indépendantes de l'État. Elles comptent des exécutifs élus au suffrage universel. Finalement, la décentralisation de 1982 ne vient pas créer de nouvelles institutions, mais s'appuie sur l'Histoire. L'exigence démocratique constituait l'axe central de la décentralisation. Il n'était pas question de finances ou de compétences, mais de l'exercice du pouvoir. Au sein des communes, des départements et des régions, de nouveaux

pouvoirs sont institués pour renforcer la démocratie locale. L'esprit consiste à réduire la distance entre les décideurs et les populations.

En 1982, la France comptait 38 000 communes, soit davantage que tous les autres pays de l'Union européenne. Aujourd'hui encore, 50 % des communes sont peuplées de moins de 400 habitants. Autrement dit, la décentralisation vient attribuer du pouvoir et des moyens à des structures n'ayant ni la masse critique, ni nécessairement le savoir-faire suffisant pour les mettre en œuvre. Nous parlons en France de l'émiettement communal, lequel marque l'une des limites de la décentralisation de 1982. Pour pallier cette difficulté, nous avons trouvé des solutions dans le niveau intercommunal. Alors que nous cherchions une réponse à l'émiettement communal, nous avons finalement créé un échelon territorial supplémentaire. En réalité, cet échelon intercommunal prend la forme dès 1880 de syndicats de communes. En 1999, cette intercommunalité de gestion devient une intercommunalité de projet.

La loi de 1982 est présentée comme l'acte I de la décentralisation. Les lois de 2003 et de 2004 forment l'acte II et inscrivent dans la Constitution le fait que la France est une république décentralisée. Le principe d'autonomie financière est inscrit dans la Constitution. L'acte III prend forme au travers des lois adoptées entre 2010 et 2015. Ces lois ont la particularité d'être assez contradictoires. En 2010, nous supprimons les compétences générales des départements et des régions. Elles sont réintroduites en 2014, puis de nouveau retirées en 2015. Lors de cette phase de décentralisation, il est fait le choix de renforcer l'intercommunalité et de dévitaliser l'échelon communal. Nous faisons en sorte, en parallèle, que les élus régionaux soient également des élus départementaux. Cela est fait en 2010, puis défait en 2015 par la loi NOTRe. Celle-ci vient cette fois-ci dévitaliser le département au profit du nouveau couple intercommunalité-région. Un nouvel échelon, la métropole, comptant au moins 400 000 habitants, est alors créé. Cette métropole est le partenaire privilégié de la région en matière de développement économique. En 1971, nous avons adopté une loi pour inciter les communes à fusionner entre elles, en particulier les plus petites. Récemment, cette possibilité a été assortie d'incitations financières. Alors que l'échelon communal perd ses prérogatives au profit de l'échelon intercommunal, nous sommes ainsi parvenus à perdre de 2 000 à 3 000 communes en peu de temps. La commune devient un échelon de gestion des services de proximité. Les compétences stratégiques sont remontées à l'échelon intercommunal.

Depuis la crise financière et la crise des dettes souveraines, le financement des collectivités locales est une question centrale, source de tensions importantes. Jusque dans les années 2000, l'État transférait des compétences et des moyens. Il existe désormais une pression grandissante sur les moyens des collectivités locales. L'État mène depuis 2014 une politique de restriction budgétaire, la DGF (dotation globale de fonctionnement) passant de 40 à 30 milliards d'euros en peu de temps. Cette pression grandissante sur les finances conduit les collectivités locales à se coordonner entre elles pour conduire des politiques économiques d'ensemble, dépassant en cela le modèle relationnel historique centré sur le lien unique avec l'État.

M. Cheikh NDIAYE - SENEGAL

La décentralisation au Sénégal a une très longue Histoire, débutant au XIXe siècle. Les premières communes, en 1872, marquent la première étape de cette décentralisation. Un siècle plus tard, en 1972, les communautés rurales visent à intégrer le monde rural dans la décentralisation. Toutefois, le niveau de décentralisation reste limité, la gestion effective des communautés rurales relevant d'autorités étatiques. La réforme de 1996, dite de régionalisation, est venue créer les régions. Ont ensuite été créées les communes d'arrondissement et les grandes villes. Le principe de libre administration des collectivités locales a été inscrit dans la Constitution. Le contrôle de légalité déconcentré est venu remplacer la tutelle. Neuf domaines de compétences ont été transférés aux collectivités locales. Ces transferts sont cadrés par le principe du transfert des ressources correspondantes. Le fonds d'équipement des collectivités locales, lequel existait déjà avant 1996, a connu un renouveau. En 2006, le budget consolidé d'investissement a été décentralisé au profit des collectivités décentralisées.

La seconde alternative démocratique a abouti à une autre grande réforme, que nous avons appelée l'acte 3 de la décentralisation. Les régions, créées en 1996, ont été supprimées et remplacées par les départements. Les communautés rurales et les communes d'arrondissement ont également été supprimées dans le cadre d'une communalisation intégrale du territoire sénégalais. Nous comptons 557 communes et 5 villes. Les transferts de compétences et des financements correspondants prévus par la réforme de 1996 ont été reconduits.

Le Sénégal dispose d'un cadre juridique pour encadrer la décentralisation. Le principe de libre administration des collectivités locales consacre la décentralisation basée sur des élections locales au suffrage universel. La libre administration des collectivités locales est devenue un principe constitutionnel. La déconcentration constitue un autre principe constitutionnel. La décentralisation, inscrite dans la Constitution, est déclinée par un corpus de textes réglementaires et de codes publics. Si des compétences sont transférées avec les financements associés, les collectivités locales prélèvent également des impôts locaux. Les taxes locales constituent une autre source de revenus pour les collectivités locales, lesquelles ont la possibilité de fixer des taux dans le respect des planchers et des plafonds définis par l'État. Au-delà de ces ressources propres, différents fonds sont constitués par l'État, dans le but de financer les compétences décentralisées. Ces fonds sont notamment alimentés par la TVA et selon des clés de répartition définies chaque année par décret. En marge des différents dispositifs de financement public, des partenariats public/privé sont en cours de développement et permettront aux collectivités locales de développer les infrastructures et d'intervenir pour l'écologie. Les collectivités locales peuvent également souscrire des emprunts sous certaines conditions, mais ont de moins en moins recours aux marchés pour investir.

Mme Nguyet Van VU - VIETNAM

Vous pouvez utilement de consulter et/ou télécharger le diaporama (cf supra).

Échanges avec la salle

Un intervenant

La Mauritanie vient de créer les régions. Nous avons suivi l'historique de la France. Le Sénégal vient de supprimer les régions. Pourquoi faire ce choix ?

M. Aly Boubacar CISSE, Chef de Division - Suivi des CT et des Organismes spécialisés, Mali

Au Sénégal, le transfert des compétences a-t-il été suivi, au-delà des ressources financières et matérielles, d'un transfert de ressources humaines ? Dans quels domaines l'État reste-t-il opposé à la décentralisation ? Sur le plan financier, quelles difficultés les collectivités locales rencontrent-elles dans le recours à l'emprunt ?

Un intervenant

Lors de l'acte III de la décentralisation, les collectivités locales sont passées par-dessus les tutelles, mais celles-ci ont été remplacées par les structures déconcentrées et le contrôle de légalité exercé par les préfets et les sous-préfets. Devons-nous y voir une nouvelle forme de tutelle ? Sur le fond, l'exercice de la tutelle change-t-il réellement ? Par ailleurs, quels sont les moyens réels des collectivités locales pour mener une politique ayant des effets bénéfiques pour les populations locales ?

M. Ayawovi Soèkey SALLAH, Inspecteur général du Trésor, Togo

Pourquoi la France a-t-elle supprimé le contrôle financier du secteur public local ? Par ailleurs, je n'ai pas bien perçu la différence entre la décentralisation administrative et la décentralisation fonctionnelle. Qu'en est-il ?

Un intervenant, Mauritanie

J'ai été frappé par le lien fait par Ollivier GLOUX entre décentralisation et contexte historique. Comme la France, nos pays sont fortement centralisés. C'est pourquoi la « greffe » a du mal à prendre. Nous débattons largement de la pertinence des échelons de la décentralisation, mais je crois que nous nous trompons de sujet. Avant d'engager une réforme et de débattre de la forme, nous devons trouver un accord sur le fond et sur les objectifs poursuivis.

M. Ollivier GLOUX, France

Certains pays suppriment les régions, alors que d'autres en créent. En France, nous avons une organisation préexistante. Cette organisation a précédé la constitution de l'État. Après la Révolution française, la période napoléonienne a été marquée par la mise en place d'une administration déconcentrée très forte au niveau local. Nous ne pouvons pas passer outre cet existant. Finalement, les termes importent peu. Nous pouvons parler de départements ou de régions, mais le plus important réside dans l'identité locale, dans le fait que les habitants se retrouvent en un lieu. Ce lieu doit être le marqueur d'une réalité territoriale. L'échelon administratif, qu'il soit régional ou départemental, doit correspondre à une réalité vécue. De ce point de vue, la décentralisation a vocation à consacrer les territoires vécus et à faire en sorte que ces territoires prennent leur destin en main et retiennent leurs populations, afin d'éviter que des courants de migration se forment pour conduire à des concentrations inappropriées le long des littoraux ou dans les grandes métropoles. L'appartenance à un territoire constitue un effet une source de stabilité démographique.

En matière de transferts des ressources financières, le premier des dangers renvoie à la complexité. Or en France, je crois que nous sommes passés maîtres dans l'art de la complexité. Nous supprimons des taxes complexes et injustes parce qu'elles sont complexes et injustes et nous les remplaçons par d'autres taxes encore plus complexes, voire encore plus injustes. Nous faisons face à un enjeu de lisibilité des sources de financement. Aujourd'hui, les financements sont de différentes natures et proviennent de différents niveaux. En France, lorsque la dotation de l'État a diminué, certaines villes ont fait le choix de renforcer la fiscalité locale, parfois celle pesant sur les ménagers, d'autres fois celle pesant sur les entreprises. En outre, lorsque l'État transfère une compétence, il est important de tenir compte de la nature de l'objet transféré. Lorsque les routes sont transférées aux collectivités locales, l'importance des dépenses d'entretien à terme dépend de l'état des routes au moment du transfert, mais également de l'état du parc d'engins. Au-delà du transfert réalisé à l'instant T, il est important d'établir une vision dans la durée, sachant que les normes environnementales, de plus en plus strictes, imposent, toutes choses égales par ailleurs, des dépenses d'entretien de plus en plus importantes.

M. Cheikh NDIAYE, Sénégal

Le Sénégal a en effet pris la décision de supprimer les régions et de créer les départements. Nous avons fait ce choix pour donner davantage de lisibilité au cadre territorial. En matière d'aménagement du territoire, nous avons estimé que les départements constituaient l'échelon le plus adapté. De ce point de vue, les régions n'avaient pas donné satisfaction. Pour que le cadre d'ensemble soit plus lisible, elles ont donc été supprimées. La mise en place des politiques au niveau local s'appuie pleinement sur l'échelon départemental.

Pour faire écho au dernier point soulevé par Ollivier GLOUX, sachez que le Sénégal a décidé de décentraliser les investissements nationaux supportés par le budget consolidé, et ce dans deux secteurs majeurs, que sont l'éducation et la santé. Évidemment, certaines compétences de l'État ne seront jamais transférées au niveau local. Je pense notamment à la sécurité, à la diplomatie ou à l'économie, c'est-à-dire aux grands domaines de souveraineté.

Mme Nguyet Van VU, Vietnam

Nous avons au Vietnam 63 provinces, 750 districts et 11 500 communes.

Un intervenant, Madagascar

Au Sénégal, quelle différence faites-vous entre le contrôle de légalité et le contrôle de régularité ? À Madagascar, le contrôle de régularité implique un contrôle de l'application des lois et règlements en vigueur. En cas de différence d'interprétation entre l'État et les collectivités locales, quelles dispositions prenez-vous ?

En France, l'intercommunalité constitue-t-elle un échelon obligatoire ou marque-t-elle une association volontaire ?

M. Fabrice TSHIBUYI, Secrétaire Permanent – PTS, République démocratique du Congo

Ollivier GLOUX a évoqué la décentralisation administrative et la décentralisation financière, mais je souhaiterais obtenir des précisions sur la décentralisation fonctionnelle. En France, l'intercommunalité relève-t-elle de la décentralisation administrative ou de la décentralisation fonctionnelle ? La décentralisation fonctionnelle repose sur des établissements publics placés au niveau des collectivités locales et exerçant une fonction d'attribution renvoyant à l'objet même du service public. Je pense notamment aux pompiers et autres services d'urgence.

À mes yeux, la décentralisation et la déconcentration sont deux concepts distincts. J'aimerais que

nous disions deux mots à ce sujet.

M. Ollivier GLOUX, France

En France, l'intercommunalité est devenue obligatoire. En 1999, elle était encouragée. Les maires sont venus à l'intercommunalité avec réticence, mais ont rapidement compris que l'intercommunalité de projet était porteuse de sens. Les petites communes ne peuvent pas toutes construire une piscine. Il fait donc sens de rassembler les forces pour construire une piscine intercommunale. Un équipement public nécessite des moyens pour être construit et surtout a besoin d'une zone de chalandise suffisante pour fonctionner. Cela étant, certaines communes irréductibles ont continué à refuser toute forme d'association avec leurs voisines. La loi de 2010 est venue rendre l'intercommunalité obligatoire. Toute commune doit désormais faire partie d'une intercommunalité.

Les facteurs de blocage de la déconcentration renvoient actuellement à la contrainte budgétaire. Du fait de cette contrainte, de plus en plus de services déconcentrés se regroupent en remontant dans la hiérarchie administrative, parfois jusqu'au niveau régional. Cela provoque un éloignement du niveau local, ce qui est compensé par le développement des services en ligne. Si la présence locale se réduit, le service devient plus accessible. La proximité est maintenue grâce aux liens virtuels.

La décentralisation fonctionnelle s'est traduite en France par une forme de démembrement de l'État et la constitution d'établissements publics, dont un certain nombre sont locaux. Citons notamment les hôpitaux, lesquels se déploient au niveau local, mais relèvent d'un dispositif étatique.

M. Cheikh NDIAYE, Sénégal

Nous parlons de contrôle de légalité lorsque le représentant de l'État contrôle l'acte d'une collectivité locale en référence au corpus de légalité. Le contrôle de régularité est effectué par le comptable sur la recette ou la dépense de la collectivité locale. En l'absence de contrôleur financier, il est vrai que ce contrôle de régularité peut être assimilé à un contrôle de légalité. Toutefois, le contrôle de régularité ne doit pas se transformer en contrôle d'opportunité. Il s'agit de contrôler la régularité d'une opération et non de se prononcer sur sa pertinence.

TABLE RONDE 2 « LES DIFFÉRENTS INSTRUMENTS DE FINANCEMENT A L'APPUI DE LA DÉCENTRALISATION »

Intervenants :

M. Lionel YONDO, Directeur de l'Agence française de Développement, Mauritanie ;

M. Bachirou MOHAMADOU, Chef de la Cellule des Relations financières internationales, Cameroun ;

M. Missoum LOTFI, Directeur des Finances publiques, Maroc.

Modérateur :

M. Anicet BANDENGA, Agent comptable central, Gabon.

Vous trouverez, ci-après, les liens vous permettant de consulter et/ou télécharger les diaporamas.

[Diaporama AFD](#)

[Diaporama Cameroun](#)

[Diaporama Maroc](#)

M. Lionel YONDO - AFD

Je ne peux que marquer l'intérêt de l'AFD pour les mouvements de décentralisation. L'AFD travaille dans une centaine de pays, où elle agit pour le développement et lutte contre la pauvreté. La décentralisation contribue au soutien d'une vie politique démocratique en mobilisant les acteurs locaux. Elle présente un intérêt évident pour un bailleur de fonds dont la mission première consiste à être proche des populations et des acteurs territoriaux. Dans un contexte où les ressources publiques sont mises sous pression, il est important d'être au cœur des dispositifs pour conduire des actions ayant le meilleur rapport coût/efficacité.

Nous constatons souvent que les populations font davantage confiance aux élus des collectivités locales qu'aux autres structures d'État. Dans ce contexte, l'approche de l'AFD est très pragmatique. L'AFD soutient les collectivités locales. Elle a progressivement élargi son approche après avoir réalisé de premières expériences dans les DOM-TOM. Cet élargissement a d'abord concerné l'Afrique francophone, avant d'atteindre l'ensemble des pays émergents.

Le secteur de la gouvernance a été confié par le Ministère des Affaires Étrangères à l'AFD. Celle-ci peut participer de manière pleine et entière aux chantiers de gouvernance : modernisation des finances publiques et de l'État, confortement de l'État de droit, etc. La décentralisation avance en fonction de l'Histoire et du contexte sociétal. Elle constitue finalement un concept à géométrie variable. L'AFD s'adapte à cette réalité multiforme en assouplissant ses outils et en proposant une

large palette de dispositifs. Dans cette approche, il est essentiel de comprendre le contexte local et de saisir les enjeux territoriaux. Pour cela, l'AFD s'appuie sur les outils d'analyse du secteur public local et établit un diagnostic, sur la base duquel des pistes de décentralisation peuvent être établies. Elle s'appuie également sur les études PEFA. Nous constatons que le niveau de décentralisation est très hétérogène selon les géographies. Selon les situations, la décentralisation est rendue effective par les transferts de ressources associés aux transferts de compétences, tout comme elle peut présenter une valeur plus théorique qu'effective.

L'AFD intervient au travers de trois outils financiers principaux, à savoir les prêts souverains, les prêts aux collectivités locales et aux opérateurs urbains et, dans une moindre mesure, la subvention. Cette troisième mesure, la subvention, est privilégiée dans les pays les moins développés ayant besoin d'un appui à la décentralisation, notamment en Afrique subsaharienne.

Les prêts visent à accompagner les États et les capitales régionales dans leurs stratégies de réforme. Il s'agit de placer les collectivités locales et les régions au cœur des stratégies de développement. Nous essayons de les accompagner vers l'atteinte de surfaces financières plus importantes. Les prêts devant être remboursés, les collectivités aidées doivent répondre à différents standards en matière d'organisation et de gestion. Ce faisant, l'AFD ne se substitue pas aux États, mais, par son accompagnement, aide les collectivités locales à se doter d'outils à même de rationaliser les ressources et de maximiser les outils de fiscalité.

Lorsque les collectivités sont de très petite taille et/ou n'ont pas les capacités pour mobiliser des ressources bancaires, nous pouvons les soutenir au moyen de subventions. Celles-ci sont assez rares, mais restent importantes dans certains pays d'Afrique subsaharienne. Nous pouvons ainsi accompagner les petites communes dans la mise en œuvre d'actions de développement très précises. Ces communes cherchent à donner accès aux services de base et se situent pour beaucoup dans des secteurs en difficulté et assez peu attractifs. Dans ce domaine, nous avons de bonnes expériences en Mauritanie, où des projets d'investissement communaux ont pu être soutenus. Ces projets portent par exemple sur la création de salles de classe, sur la construction de dispensaires ou encore sur l'accès à l'eau potable. Par ricochet, ces projets visant à permettre l'accès des populations aux services publics de base conduisent au développement économique et donnent aux jeunes une occasion d'accéder à l'emploi. En conclusion, je me permettrais de citer le Général de Gaulle, lequel estimait que la décentralisation était la seule voie conduisant à l'esprit d'entreprise.

M. Bachirou MOHAMADOU - CAMEROUN

Au Cameroun, le phénomène de décentralisation remonte à l'indépendance et se poursuit dans les années 70, avec la loi de 1974 fixant le régime des communes. Le phénomène s'est accéléré dans les années 2000. La loi du 22 juillet 2014 porte orientation de la décentralisation. Il s'agit d'un transfert de l'État vers les collectivités locales de compétences particulières et de moyens appropriés. La décentralisation constitue l'axe fondamental de la promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance territoriale. Les collectivités locales jouissent d'une indépendance administrative et financière. La décentralisation repose sur deux niveaux, à savoir les communes et les régions. Les régions, contrairement aux communes, restent cependant à créer.

La fiscalité locale constitue la principale source de financement de la décentralisation au Cameroun. La dotation générale de la décentralisation vient en second lieu. D'autres financements existent, dont ceux venant d'être cités par M. le directeur de l'AFD. Le recours à l'emprunt reste un cas isolé. La fiscalité locale est encadrée par la loi du 15 décembre 2009. Elle désigne l'ensemble de prélèvements opérés par les services fiscaux de l'État ou des services des collectivités locales au profit de ces dernières.

Il est fait une différence entre les impôts locaux et les taxes communales. Les impôts locaux sont pour l'essentiel collectés par la Direction générale des impôts et représentent 98 % des recettes des communes. La dotation générale de la décentralisation constitue l'autre source de financement. Son montant est fixé annuellement par la loi de finances et réparti par décret. Il représente moins de 5 % du budget de l'État, ce dont les collectivités locales se plaignent de manière récurrente. La dotation générale d'investissement quant à elle vise à soutenir les projets engagés dans les communes dites prioritaires. Les principaux critères de priorisation renvoient au niveau d'endettement, au niveau de vulnérabilité et au niveau de population.

M. Missoum LOTFI - MAROC

Les ressources des collectivités territoriales marocaines s'élevaient au 31 décembre 2016 à 37,2 milliards de dirhams, soit environ 3,4 milliards d'euros. Les transferts de l'État représentent 55 % des ressources. La fiscalité locale génère 29 % des ressources, les 16 % restant renvoyant à la fiscalité locale gérée par l'État. Les ressources dévolues aux collectivités territoriales représentent 3,6 % du PIB, ce qui place le Maroc au-dessus de la moyenne des pays à revenus bas (1,6 %), mais en dessous de la moyenne des pays à revenus intermédiaires (6 %). Nous sommes bien loin de la moyenne des pays à revenus élevés, s'établissant à 13 %.

Les dernières années ont été marquées par l'augmentation des dépenses des collectivités territoriales. Entre 2008 et 2016, les dépenses de fonctionnement et d'investissement ont marqué une progression de 57 %, pour atteindre 3,3 % du PIB. En dépit de l'augmentation des dépenses, le poids cumulé de l'État et des collectivités territoriales ne dépasse pas la barre des 12 % du PIB. De ce point de vue, nous restons loin du taux de 21 % affiché par la France, mais dépassant assez nettement le niveau atteint par nombre de pays africains. Les dépenses de fonctionnement représentent 63,3 % des dépenses de collectivités territoriales, sachant que la masse salariale à elle seule capte 52,6 % des dépenses de fonctionnement. Les marges de manœuvre pour investir sont donc limitées. L'effectif, pléthorique, est composé de 150 000 fonctionnaires, majoritairement des agents d'exécution et des ouvriers. Longtemps, le clientélisme politique l'a emporté sur les logiques rationnelles de gestion des recrutements et d'expression des besoins. En d'autres termes, la productivité est faible et l'absentéisme élevé. La masse salariale des collectivités territoriales représente 1,1 % du PIB du Maroc en 2016, contre 3,5 % en France. Les collectivités territoriales souffrent d'une sous-capacité de gestion et d'exécution des projets, ce qui traduit par d'importants reports de crédits.

C'est sur la base de ce constat de manque d'efficacité que 3 lois organiques relatives aux régions, aux préfectures et provinces et aux communes ont été adoptées en 2014. Elles fixent les principes fondamentaux de collectivités territoriales performantes :

- Le principe de libre administration ;
- Le principe de subsidiarité ;
- La transformation des collectivités territoriales en organes d'exécution indépendants de la sphère politique ;
- La planification budgétaire pluriannuelle axée sur les résultats ;
- La modernisation des outils d'évaluation ;
- L'exigence de règles de bonne gestion des finances.

Parlons à présent de l'apport de la Trésorerie générale du Royaume (TGR) à une gestion performante des finances des collectivités territoriales :

- La TGR accompagne les collectivités territoriales au travers d'un réseau vaste et dense. Ce réseau est doté de ressources humaines qualifiées. La TGR recouvre les 3 taxes principaux des collectivités territoriales et gère la paie de 1 460 collectivités territoriales.
- Dans le cadre de la mise en œuvre des lois organiques, la TGR et la Direction générale des Collectivités territoriales ont élaboré un dispositif juridique adapté afin de proposer des procédures harmonisées aux entreprises et aux particuliers.
- Les systèmes informatiques de la TGR permettent de répondre aux besoins des collectivités territoriales en matière de gestion financière.
- L'un des leviers de la stratégie de la TGR est d'œuvrer à la mobilisation des ressources des collectivités territoriales.
- Enfin, la TGR apporte un conseil juridique et financier aux collectivités territoriales du Maroc.

En conclusion, permettez-moi de citer quelques projets d'avenir. À compter du mois de mai 2019, nous ouvrirons l'outil de dépôt électronique des factures. Nous dématérialisons la chaîne comptable et financière de la dépense des collectivités territoriales. Nous généraliserons le système de gestion intégrée des recettes à l'ensemble des collectivités territoriales, de sorte à stimuler les ressources propres et à maîtriser les assiettes fiscales locales. Enfin, nous mettrons à disposition un système d'analyse financière rétrospective et prospective visant à éclairer les gestionnaires locaux dans la prise de décision.

Échanges avec la salle

Un intervenant

Quels sont les critères retenus par l'AFD pour l'octroi de prêts directs aux collectivités locales ? Au Cameroun, je comprends que 98 % de la fiscalité locale est collectée par la Direction générale des impôts. Quel est le rôle du Trésor dans ce dispositif ?

Un intervenant, Togo

L'État consacre moins de 5 % de ses ressources budgétaires aux collectivités locales. Quelles sont les parts respectives du fonctionnement et de l'investissement dans ces ressources ? À mes yeux, il n'est pas rationnel d'aider les collectivités locales à payer les salaires des agents et à financer les frais de déplacement. Les critères de priorisation tiennent compte de la population des communes, mais sans prise en compte de leur superficie et donc de la densité de population, ce que je regrette.

M. Félicien DAKODO, Agent comptable central du Trésor, Bénin

Il est intéressant de prêter aux collectivités décentralisées, mais nous devons également travailler pour qu'elles dégagent des ressources propres suffisantes au remboursement. Quelle est l'action de l'AFD dans ce domaine ?

Au Cameroun, les collectivités locales sont-elles associées à l'exercice de répartition des dotations allouées par l'État ? Au Bénin, une commission nationale est en charge de cette répartition et tient compte notamment des performances de gestion.

M. Hamidou WALI, Directeur de la réglementation et du contentieux, DGTCP du Niger

Sur quelle base l'affectation de la dotation générale de la décentralisation s'effectue-t-elle au Cameroun ? Par ailleurs, quelles sont les méthodes de travail de l'organisme de péréquation ?

M. Lionel YONDO

Lorsqu'un prêt est sollicité, nous avons deux cas de figure, selon qu'une garantie de l'État est apportée ou non. Bien évidemment, nous sommes plus souples si l'État apporte une garantie. Pour le reste, nous avons vocation à soutenir les petites villes et les villes moyennes au travers de subventions, ces structures pouvant difficilement accéder aux prêts bancaires. Dans les grandes villes, nous privilégions les prêts, le cas échéant de manière directe, c'est-à-dire sans garantie. Nous avons procédé de cette manière à Dakar pour soutenir le projet de développement de l'éclairage public. Si la ville de Dakar n'avait pas présenté les capacités financières nécessaires au remboursement, notre conseil d'administration n'aurait jamais validé le prêt. Au travers des prêts, nous pouvons aider les collectivités locales à rationaliser leurs organisations. Nous pouvons également proposer un accompagnement (consultance, ressources dédiées, formation, etc.). Toutefois, en matière de développement des capacités des collectivités locales à générer des ressources propres, l'AFD n'a pas vocation à se substituer à l'État ou aux collectivités locales elles-mêmes. Il n'en demeure pas moins que l'AFD n'est pas une banque comme les autres, dans la mesure où elle peut à la fois accorder un prêt et apporter son assistance pour aider le titulaire à générer les ressources nécessaires au remboursement.

Plus généralement, l'AFD souhaite aider, en apportant des garanties, les collectivités locales les plus robustes à accéder aux marchés obligataires. Lorsque nous prêtons aux collectivités, nous ne le faisons pas dans la monnaie locale, mais en dollars ou en euros. En apportant notre garantie, nous permettons aux collectivités d'emprunter en monnaie locale, ce qui vient créer un marché pour les

banques du pays.

M. Bachirou MOHAMADOU

Au Cameroun, les communes ne peuvent pas s'endetter sans l'aval de l'État. Certaines d'entre elles ont bénéficié des subventions de l'AFD, par exemple la communauté urbaine de Douala en vue de réhabiliter différentes infrastructures, dont la voirie. L'AFD a par ailleurs appuyé le programme national de développement participatif, visant à accompagner les collectivités dans leurs projets de développement local.

Comme je l'ai indiqué, 98 % des recettes des collectivités locales sont mobilisées par la Direction générale des impôts. Une question a été posée concernant le rôle du Trésor. Vous n'êtes pas sans savoir que l'administration fiscale recouvre dans nos pays la majorité des impôts. Dans ce contexte, le Trésor centralise les ressources au niveau du compte unique.

Les conférences budgétaires portent sur le budget de l'État. Toutefois, il arrive que des communes présentent des projets, que seul le budget de l'État peut soutenir. Les communes dont les projets n'ont pas été retenus dans le budget d'investissement public de l'État profitent ainsi en priorité de la dotation générale d'investissement.

La dotation générale de la décentralisation reste encore insignifiante au regard du budget général de l'État. J'ai entendu qu'il ne serait pas normal de soutenir le fonctionnement des communes. Si les grandes communes peuvent soutenir leurs dépenses de fonctionnement, cela n'est peut-être pas le cas de toutes les petites communes. Certaines d'entre elles, tant que la dotation n'est pas versée, sont asphyxiées.

Les critères de répartition de la dotation générale de la décentralisation sont ce qu'ils sont et restent perfectibles. Nous pourrions donc nous inspirer de l'expérience du Bénin. Le conseil national de la décentralisation et le comité interministériel des services publics locaux, où sont représentés l'État, les élus locaux et les associations de communes, fixent les critères de répartition des montants issus de la dotation générale de la décentralisation. Le résultat de cet exercice de répartition est ensuite validé au travers d'un décret du Premier ministre.

Mme Gambo SOULEYMANE, Agent comptable centrale du Trésor, Niger

Au Niger, l'État concède 15 % des ressources issues des extractions pétrolières et minières aux collectivités locales. Un dispositif similaire existe-t-il au Cameroun ?

M. CISSE Abdoul Kader, Payeur général du Trésor, Côte-d'Ivoire

Quelles sont les conditions associées aux prêts de l'AFD ?

Un intervenant, Gabon

Le Cameroun peut-il partager son expérience en matière de construction budgétaire ? Jusqu'en 2017 au Gabon, les budgets des collectivités locales étaient déterminés par la tutelle financière et la tutelle administrative. Depuis la réforme 2017, ces budgets résultent d'un débat d'orientation.

M. Idrissa NIANG, Directeur général adjoint du Trésor public de Mauritanie

La ressource issue du C2D (Contrat de Désendettement et de Développement) est en train de se tarir. L'AFD envisage-t-elle un autre mode de financement ?

Une intervenante, Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique, Mauritanie

La décentralisation est un choix stratégique que les États membres de l'AIST ont fait. Si le choix est

fait, le financement demeure un obstacle. Au Cameroun, les régions dont l'activité économique est modérée sont-elles privilégiées lors de l'exercice de répartition de la dotation générale de la décentralisation ?

M. Bakary COULIBALY, Trésorier Payeur général de Kayes, Mali

La Direction générale des impôts du Cameroun intervient-elle dans la collecte des taxes municipales ?

M. Bachirou MOHAMADOU

Les impôts locaux sont collectés par la Direction générale des impôts. En revanche, il revient aux services fiscaux des collectivités de collecter les taxes locales.

Comme au Niger, les recettes extractives font l'objet d'un partage entre l'État et les collectivités locales. Les grilles de répartition varient en fonction de la nature de chacune des taxes extractives.

Une autre question porte sur le processus de construction budgétaire. Les communes bénéficient du principe de libre administration. Chaque commune établit son projet de budget. Au niveau de l'État, la Direction générale du Budget peut apporter son concours. L'État joue un rôle d'encadrement et de formation des acteurs, afin que ceux-ci soient en mesure de présenter un budget en mode programme. La tutelle locale, c'est-à-dire le préfet, a également son mot à dire.

Un intervenant

Le budget fixé par la commune fait-il l'objet d'une approbation par la tutelle ou est-il exécutoire ?

M. Bachirou MOHAMADOU

Le préfet, c'est-à-dire l'autorité de tutelle, approuve le budget au mois de mars ou d'avril.

M. Lionel YONDO

Les conditions de prêt dépendent de la situation du pays. Les PMA (pays les moins avancés) non surendettés au sens du FMI peuvent accéder au guichet concessionnel à de très faibles taux, avec des maturités très longues et une partie « don » assez importante. Les pays intermédiaires n'ont pas accès à ce guichet spécifique et sont soumis à des taux d'intérêt plus élevés.

La ressource issue du C2D est effectivement en train de se tarir. En Mauritanie, nous avons déjà connu 4 phases de C2D. Une nouvelle phase sera bientôt ouverte, pour 11 millions d'euros, et visera à soutenir un projet de l'ordre de 4 à 5 ans. Je ne peux pas vous dire ce qu'il en sera ensuite. La France affiche la volonté de renforcer l'aide apportée aux pays africains. Le Président de la République souhaite parvenir à 0,55 % du PIB au terme du quinquennat en cours. Pour l'AFD, cela représentait 1 milliard d'euros de ressources supplémentaires. Nous disposerons de davantage de moyens pour apporter des subventions aux pays du Sahel.

M. Fabrice TSHIBUYI, Secrétaire Permanent – PTS, République démocratique du Congo

Voici quelques années, j'ai eu l'occasion d'effectuer une mission au sein de la Trésorerie générale du Royaume (TGR) du Maroc à Rabat. Il m'a alors été indiqué que la paye des agents était une paye à façon. La prestation de la TGR était facturée aux collectivités territoriales. Cela est-il encore vrai aujourd'hui ?

M. Aly Boubacar CISSE, Chef de Division - Suivi des CT et des Organismes spécialisés, Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité du Mali

Je souhaiterais disposer d'un modèle de budget-programme de collectivité territoriale. Par ailleurs, qu'en est-il de l'application des intérêts moratoires au Maroc ?

Un intervenant

Serait-il possible de revenir sur certaines notions évoquées dans le support de présentation, dont l'industrialisation des actes de recouvrement au profit des comptables publics ? De quoi s'agit-il concrètement ? De quelle manière le Maroc parvient-il à s'assurer de la sincérité des budgets des collectivités territoriales ? Quels outils développez-vous pour cela ? Je souhaiterais également que vous partagiez votre expérience en matière de gestion des incidents de paiement sur Internet. Il serait par ailleurs intéressant d'approfondir la notion de droits constatés dans la gestion des collectivités territoriales. À quel niveau le comptable public envisage-t-il la prise en charge ?

Un intervenant, Madagascar

Les Directeurs généraux de service et les Directeurs de service constituent-ils une fonction publique territoriale opérationnelle ? Jouent-ils une fonction d'ordonnateur ?

M. Missoum LOTFI

Nous continuons à régler les salaires des agents des collectivités territoriales au travers d'une paye à façon. Il est bien question d'une prestation de services réalisée dans un cadre conventionnel. Le périmètre a été élargi à un certain nombre d'établissements publics.

Le premier budget programme des collectivités territoriales sera présenté en 2019.

L'application des intérêts moratoires est effective au Royaume du Maroc. Le système trace la date de dépôt de la facture. L'ordonnateur a alors 30 jours pour certifier le service fait. À défaut, le service est réputé être fait le 31^{ème} jour. Le délai d'ordonnancement de 60 jours commence alors à courir. Si des intérêts moratoires sont dus et que l'ordonnateur est réticent à leur règlement alors qu'il dispose des crédits budgétaires, le comptable public se substitue à lui pour les régler. L'évaluation réalisée en 2017 montre que 78 % des intérêts moratoires ont été versés par les ordonnateurs, les 22 % restant ayant été versés par les comptables publics. Nous travaillons, comme je l'ai dit, au dépôt électronique des factures. Nous nous sommes aperçus que les collectivités territoriales se comportaient comme les maîtres des horloges. En fonction de la date à laquelle elles voulaient procéder aux règlements, elles demandaient aux entreprises de transmettre leurs factures à des moments choisis. Prochainement, les ordonnateurs et les collectivités territoriales seront informés du dépôt de facture grâce à l'outil de transmission en ligne. Nous rééquilibrerons donc les pouvoirs en retirant une forme de souveraineté aux collectivités territoriales.

L'industrialisation des actes de recouvrement a été lancée en lien avec la poste marocaine. Dans ce cadre, la trésorerie centrale de recouvrement procède à l'envoi de lettres de relance ou de lettres de commandement. Je ne vous cache pas que nous avons fait face à la réaction des contribuables lorsque nous avons voulu industrialiser la mise en œuvre des avis à tiers détenteur.

Pour nous assurer de la sincérité des comptes des collectivités territoriales, nous nous appuyons sur les gouverneurs. Ces derniers doivent vérifier que toutes les dépenses obligatoires figurent bien aux budgets. Ils doivent également s'assurer de la concordance entre les sommes inscrites au budget et les ressources communiquées par le Trésor public.

Les collectivités territoriales continuent à tenir une comptabilité de caisse. Nous ne sommes pas encore passés à une comptabilité en droits constatés.

Les directeurs généraux de service sont des sous-ordonnateurs et exécutent les dépenses des collectivités territoriales. Ils sont généralement nommés par le Ministère de l'Intérieur et sont déconnectés du champ politique.

La Constitution marocaine pose la prééminence de la région sur les autres collectivités territoriales. C'est pourquoi la gestion des budgets des régions est confiée aux trésoriers régionaux.

Un intervenant

Au Cameroun, le patronat a saisi la Présidence de la République voici quelques années pour tenter d'imposer un délai de paiement. Le texte soumis n'a pas prospéré, parce qu'il imposait un délai de 30 jours à l'État et de 45 jours aux établissements publics. Ces délais n'étaient pas réalistes. L'État aurait en permanence été condamné à payer des intérêts moratoires. Nous tâchons cependant de contenir les délais de paiement à 90 jours, c'est-à-dire la norme au sein de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Lorsque nous le pouvons, nous payons à 60 jours, mais cela n'est pas toujours le cas.

Par ailleurs, une seule collectivité camerounaise présente son budget en mode programme, à savoir la communauté urbaine de Douala, après avoir bénéficié de l'appui de la France.

Le principe des droits constatés est nouveau, déjà au niveau de l'État camerounais. Ce dernier ne présente pas encore la totalité de sa comptabilité en droits constatés. Selon les experts, nous avons encore une comptabilité de caisse modifiée. Pour avancer dans ce dossier, nous bénéficions de l'appui de la DGFIP de la France et du FMI. Sur le fond, nous sommes encore divisés sur le moment à partir duquel un droit doit être constaté. Je dois dire que les experts internationaux ne nous ont pas beaucoup aidés pour avancer dans cette réflexion.

M. Missoum LOTFI

Il ne faut jamais sous-estimer la capacité des acteurs. Lorsque nous avons mis en place la réforme de 2016 sur les délais de paiement et les intérêts moratoires, nous pensions également que les impacts seraient considérables. Lorsque les acteurs ont compris que la réforme se mettait réellement en place, ils se sont autodisciplinés. Nous sommes ainsi passés d'un délai d'ordonnancement de 140 jours à un délai d'une cinquantaine de jours. Les acteurs comprendront rapidement qu'ils ont intérêt à respecter les délais pour ne pas obérer leurs ressources du fait des intérêts moratoires.

SYNTHÈSE DES ATELIERS

ATELIER 1 – La Décentralisation : quels systèmes comptables et d'Information ?

Il ressort des différentes présentations que la plupart des États sont engagés dans une réforme comptable. À l'exception de quelques pays, la comptabilité reste une comptabilité de caisse. Avec un embryon de comptabilité en droits constatés, la Côte-d'Ivoire fait partie des exceptions. Tous les pays disposent d'un plan comptable général et certains autres ont adopté un plan comptable dédié aux collectivités territoriales.

Le système d'information compte trois sous-systèmes : la gestion comptable, le recouvrement des recettes et le suivi des dépenses. Le système d'information comptable n'est pas toujours intégré à celui de l'ordonnateur. Dans la plupart des pays, la tendance est à l'intégration des deux systèmes.

Certains pays ont adopté un progiciel dédié aux communes. Cet outil est fourni par l'association internationale des maires francophones. Aujourd'hui, il est utilisé au Cameroun et aux Comores.

L'absence d'interfaçage des systèmes comptables est perçue comme un frein à la réalisation des états financiers, des balances et des comptes de résultat.

Les évolutions apportées aux systèmes d'information se produisent généralement sans prise en compte des besoins des ordonnateurs. Ils répondent en priorité aux besoins du comptable et visent à simplifier la production des comptes.

Les principales recommandations sont les suivantes :

- La refonte des systèmes d'information en vue de prendre en compte les principes de la comptabilité en droits constatés ;
- Le développement d'un système intégré pour l'ordonnateur, le comptable et la Cour des Comptes ;
- Une meilleure articulation entre la comptabilité des collectivités locales et la comptabilité de l'État ;
- Le développement de la dématérialisation des pièces justificatives, si possible de manière native.

ATELIER 2 : Les offres de services du Trésor aux Collectivités locales

A l'issue de ce débat, les participants ont formulé les suggestions et recommandations suivantes :

I. Relations entre Comptable et Ordonnateur

* Les participants ont insisté sur la concertation entre les comptables publics et les ordonnateurs élus locaux en dépassant les préjugés pour instaurer une relation de confiance fondée sur la compétence du comptable public.

* Certains participants ont également soulevé des situations de blocage politique de nature à paralyser cette relation. La tentation est grande, parfois, chez certains élus locaux de faire du comptable public un subordonné. Dans ce cas précis, il y a lieu de faire appel au niveau ministériel, éventuellement aux institutions de contrôle (Cour des Comptes) et enfin d'utiliser le cadre juridique régional (UEMOA, CEMAC ...). Les participants ont rappelé que la réquisition demeure le seul instrument juridique disponible pour lever ces blocages. Il a été également rappelé que jamais un comptable public ne doit s'immiscer sur des sujets d'opportunité qui appartiennent en propre aux élus du suffrage universel.

II. Questions Techniques Evoquées par les participants

Elles ont porté, notamment, sur les aspects ci-après :

* L'intérêt d'une homogénéité des nomenclatures budgétaires, les unions régionales (UEMOA et CEMAC) étant propices à cette unification ;

* Une étroite articulation entre les comptables publics chargés du recouvrement (Impôt et Trésor) dans le respect des responsabilités de chacun ;

* Une bonne implication des comptables du Trésor dans le fonctionnement et le contrôle des régies de recettes et de dépenses (ou d'avances), notamment au regard des risques inhérents à ce type d'organisation ;

* Une meilleure coordination entre les services du comptable et de l'ordonnateur pour garantir une dépense régulière et exécutée dans des délais raisonnables ;

* Une implication des élus locaux dans la recherche de la qualité comptable. Cela peut se traduire, notamment, par une production par le comptable public de son compte de gestion à bonne date, puis un vote par les élus dans le délai légal et enfin une transmission aux juges financiers dans les délais requis ;

* La mobilisation du comptable public pour fournir à l'ordonnateur des informations financières et budgétaires fiables et utiles. Cela s'illustre, notamment, dans la mise en place d'une bonne gestion de la trésorerie ;

* Des démarches devront être entreprises, également, pour réguler et sécuriser l'impression des valeurs inactives tout en confiant leur gestion au Trésor afin de dissuader toute tentative de fraude liée à la manipulation de ces valeurs ;

* L'allègement des contrôles a priori est à promouvoir dès lors que les services de l'ordonnateur et du comptable public travaillent en étroite harmonie et ont confiance dans l'exécution de leurs tâches respectives.

III. Recommandations

A ce titre les participants ont insisté sur :

* La nécessaire professionnalisation des services de l'ordonnateur en offrant des formations adaptées aux élus et à leurs services techniques sur les métiers de la gestion locale. Des formations communes, agents municipaux et agents de Trésor, sont, à cet égard, particulièrement efficaces.

* La concertation des ordonnateurs et des comptables publics débouchant sur des conventions de partenariat concrètes en veillant à ce que les deux parties y trouvent leur compte. Un meilleur recouvrement, la réduction des délais de paiements, une reddition des comptes plus rapide sont des thèmes sur lesquels les conventions de partenariat peuvent trouver à se déployer. La signature d'une convention ou charte au niveau national entre l'Administration du Trésor et les Associations Nationales d'Elus Locaux, est un bon outil pour asseoir cette concertation locale. La définition par la Direction du Trésor d'un plan stratégique d'appui à la bonne gouvernance des collectivités locales constitue une référence utile à l'approfondissement des relations entre comptables publics et élus locaux.

* La problématique de la responsabilité des ordonnateurs a été, aussi, soulevée par la majorité des participants à cet atelier. Les Cours de discipline budgétaire et financière (CDBF), quand elles existent, sont peu efficaces. Ce sujet sortait du cadre de l'atelier et n'a donc pas été développé sauf pour dire que ce sujet mériterait d'être pris en compte dans un cadre approprié.

DISCOURS DE CLÔTURE DE M. MOHAMED LEMINE OULD DHEHBY –

PRÉSIDENT DE L’AIST

M. Mohamed Lemine OULD DHEHBY a adressé ses plus vifs remerciements à l’ensemble des participants pour leur présence et la qualité des travaux.

En raison de dysfonctionnements techniques, la transcription de son discours n’a pu être réalisée.

Nous vous prions de bien vouloir nous excuser pour cet incident indépendant de notre volonté.

ALLOCUTION DE M. JEAN-MARC NIEL - SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L’AIST

Monsieur le Président de l’AIST,

Mesdames, Messieurs les Chefs de Délégation,

Madame et Messieurs les membres du bureau exécutif,

Mesdames et Messieurs les Délégués,

Chers collègues,

Nous voici déjà arrivés au terme de ce XII^{ème} colloque de l’Association internationale des services du Trésor.

Avant que nous ne nous quittions je veux simplement vous dire combien je suis heureux d’avoir pu partager ces deux journées avec vous.

Elles ont été très riches de débats, de présentations, de discussions mais elles ont d’abord été riches humainement.

Que chacun d’entre vous soit d’abord et avant tout remercié de sa présence. Beaucoup d’entre vous ont fait de longs, et parfois éprouvants, voyages pour être parmi nous et cela prouve votre attachement à notre association et à ses travaux.

Au-delà de cette présence, vous avez toutes et tous contribué à faire vivre ce colloque par la qualité de vos présentations, de vos interventions, de vos questions, et de vos échanges, merci donc également pour la qualité des débats que nous avons pu avoir.

J’espère que d’une manière ou d’une autre, vous trouverez l’opportunité de faire fructifier ces échanges et les contacts que vous avez pu nouer.

En tout état de cause, soyez assurés que du côté du Secrétariat général, nous le ferons pour que l’AIST puisse de mieux en mieux répondre à vos attentes.

C'est également pour cette raison qu'à l'occasion de l'Assemblée générale que nous tiendrons demain, puis de la prochaine réunion de bureau, nous entamerons une réflexion sur la stratégie pluriannuelle de l'AIST.

J'ai maintenant quelques messages particuliers à adresser. Je le fais en mon nom personnel mais je le fais également, j'en suis sûr, au nom de chacun d'entre nous.

- D'abord à nos collègues mauritaniens pour leur accueil, leur dévouement et leur hospitalité. Le comité d'organisation a œuvré sans relâche à la réussite de cet événement et nous leur devons un hommage sincère et amical.
- A notre président M. OULD DHEBY, dont j'ai pu apprécier depuis ces derniers mois l'investissement personnel au service de l'AIST et les grandes qualités humaines et professionnelles.
- Aux intervenants, panelistes, modérateurs, animateurs et rapporteurs pour leur implication dans nos travaux et l'investissement personnel dans la réussite de ce colloque.
- Merci enfin à Cristel qui est une collaboratrice hors pair pour le tout jeune SG que je suis. Son efficacité remarquable et son attention au bien-être de tous sont extrêmement précieuses.
- Merci à Laurent Rousseau, notre Commissaire aux Comptes aussi amical que vigilant.

C'est grâce au soutien de toutes ces personnes que j'ai pu apprécier à sa juste valeur ce premier colloque dans ces nouvelles fonctions, qui, vous vous en doutez, gardera une place particulière dans ma mémoire.

Je termine en saluant notre futur président avec qui nous organiserons notre colloque 2019 en la personne de M. ADJABO, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique du Togo.

Mesdames et Messieurs, l'AIST est une association. N'hésitez pas à prendre largement part à sa vie et à prendre contact avec nous, le bureau, le secrétariat général pour nous faire de vos suggestions, de vos souhaits et de vos propositions.

Je vous souhaite une bonne fin de séjour à Nouakchott, car il n'est pas encore terminé, loin de là, et vous remercie de votre aimable attention.

LES PARTICIPANTS



XII^e Colloque annuel
 Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique
 Nouakchott - 29-31 octobre 2018
 Quels outils pour accompagner la décentralisation?

LISTE DES PARTICIPANTS

Pays - OI - Partenaires	Nom	Prénom	Fonction
AFD-MAURITANIE	YONDO	Lionel	Directeur
AFD-MAURITANIE	CISSE	Souleymane	Chargé de Projet en charge de la décentralisation
ALGERIE	FERRAD	Badis	Directeur d'Etudes
ALGERIE	AIRECHE	Chérif	Directeur régional du Trésor (Tlemcen)
ALGERIE	HAMZA	Arezki	Sous-Directeur
BENIN	LAGOYE	Firmin Dossou	Assistant du DGTCP
BENIN	DAKODO	Félicien	Agent comptable central du Trésor
BURKINA FASO	SAVADOGO	Jean-Noël	Directeur des Etudes et de la Législation financière
BURKINA FASO	YEMTIM	Ferdinand Marie Désiré	Trésorier général du Centre
CAMEROUN	MOHAMADOU	Bachirou	Chef de la Cellule des Relations financières internationales
CAMEROUN	EWOUNGOUO MANGA	Martin	Fondé de Pouvoir n°2 - Paierie générale du Trésor
COMORES	ABDOU	Mariama	Coordinatrice
COMORES	SOILIH	Ali Moussa	Chef du Service informatique
CONGO	LOUNDOU	Henri	Directeur général de la Comptabilité publique
CONGO	LEMA	André	2 ^e Fondé de pouvoir du DGCP
COTE D'IVOIRE	FOFANA	Lassina	Directeur général adjoint du Trésor et de la Comptabilité publique
COTE D'IVOIRE	SANGARE	Ali	Payeur général du Secteur parapublic
COTE D'IVOIRE	CISSE	Abdoul Kader	Payeur général du Trésor
EXPERTISE FRANCE	PICHEL	François	Expert en comptabilité et en contrôle - PAGEFIP
EXPERTISE FRANCE	LOYER	Joëlle	Directrice adjointe - Dpt Gouvernance économique et financière
EXPERTISE FRANCE	BEAUVOIS	Bertrand	Expert fiscal - PAGEFIP
FRANCE	STUREL	Sylvie	Cheffe de la Mission de Coopération internationale
FRANCE	BROSSET	Nadia	Adjointe à la Cheffe de la Mission de Coopération internationale
FRANCE	GLOUX	Ollivier	Administrateur général des Finances publiques
GABON	BANDENGA	Anicet	Agent comptable central

Pays - OI - Partenaires	Nom	Prénom	Fonction
GABON	NDONG MBA	Christian	Chef de service des CL et des Etablissements publics
GIZ	EL HADRAMY	Mohamed Mahmoud	Expert sénior - Finances locales
MADAGASCAR	ANDRIAMANGA	Herivelo	Directeur général du Trésor
MADAGASCAR	RAJAONARIVONY RAMANOEL	Tianamandimby	Directeur de la Comptabilité publique
MADAGASCAR	RABARY	Jean-Michel	Trésorier général de Toamasina
MALI	COULIBALY	Bakary	Trésorier Payeur général de Kayes
MALI	SOW	Aminata	Directeur national adjoint du Trésor et de la Comptabilité publique
MALI	KANSAYE	Souleymane	Receveur général du district
MALI	DOUMBIA	El Hadj Moustaphe A.	Chef de Division - Contrôle
MALI	CISSE	Aly Boubacar	Chef de Division - Suivi des CT et des Organismes spécialisés
MAROC	LOFTI	Missoum	Directeur des Finances publiques
MAROC	BEN HAMDOUCH	Hamid	Trésorier régional - Casablanca
MAROC	SIDQY	Moad	Trésorier régional - Marrakech
MAROC	OBAID	Abderrahim	Chef de Division - CT et autres organismes
MAURITANIE	DHEHBY	Mohamed Lemine	Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique
MAURITANIE	HORMA	Abdi	Directeur général des CT
MAURITANIE	ELMOUNA	Moctar Salem	Directeur général - Etudes et Réformes
MAURITANIE	NIANG	Idrissa	Directeur général adjoint du Trésor et de la Comptabilité publique
MAURITANIE	HELLE	Mohameden	Cour des Comptes
MAURITANIE	AHMED ALOUEIMINE	Abdallahi	Cour des Comptes
MAURITANIE	LEMRAHOTT	Mohamed Lemine	Inspecteur général d'Etat adjoint
MAURITANIE	MOHAMED M'BADY	Isselmou	Chargé de mission MDMEFCB
MAURITANIE	SEYID	Mohamed Val	Conseiller du MDMEFCB
MAURITANIE	YEZID	Khattry	Conseiller du MDMEFCB
MAURITANIE	DEDDAHY	Ahmed	Conseiller du MDMEFCB
MAURITANIE	TAR	Sidi Moustapha	Inspecteur général interne, MDMEFCB
MAURITANIE	OUBEID	Hadrami	Banque Mondiale
MAURITANIE	MOHAMED MAHMOUD	Elhadramy	GIZ
MAURITANIE	MOHAMED SALEM	Brahim	Conseiller technique du TG
MAURITANIE	TOURAD	Cheikh	Coordinateur Cellule de Réforme des Finances publiques
MAURITANIE	BOURAYA	Sidi Mohamed	Chargé des Réformes, Cellule de Réforme des Finances publiques
MAURITANIE	SADVI	Yahya	Directeur Finances locales

Pays - OI - Partenaires	Nom	Prénom	Fonction
MAURITANIE	SAAD	Moctar	Directeur des Etudes et du système d'information
MAURITANIE	N'DIAYE	Jiddou	Directeur de l'Audit et du Contrôle interne
MAURITANIE	OWFA	Moctar Salem	Directeur de la Centralisation comptable
MAURITANIE	SIDI ALI	Ahmed Ammou	Payeur des Dépenses déconcentrées de l'Etat
MAURITANIE	MOHAMED ABDALLAHI	Amar Salem	Directeur des Régimes économiques et des Privilèges / DGD
MAURITANIE	BAKAR	Mohamed	Directeur des Enquêtes et des Contrôles douaniers / DGD
MAURITANIE	EL HACEN	Ahmed	Directeur adjoint - Finances locales
MAURITANIE	CHEIKH LEMHABE	Ismail	Chef service Statistiques communales DFL
MAURITANIE	AMOU	Mohamed Lemine	Directeur des CT
MAURITANIE	SIDI	Mohamed M'bareck	Auditeur DACI
MAURITANIE	GHASSEM	Jiddou	Auditeur DACI
MAURITANIE	MOHAMED LEMINE	Oumoukelthoum	Chef de Service - Recouvrement DCC
MAURITANIE	KAZA	Fatma	Chef de Service - Etudes
MAURITANIE	CAMARA	Moustapha	Chef de Service - Réforme comptable DESI
MAURITANIE	DIOP	Hassan Harouna	Vérificateur DACI
MAURITANIE	AHMED ZAID	Cheikh	Percepteur de Sebka
MAURITANIE	MOHAMED SAID	Neziha	Ingénieurs principal en Informatique
MAURITANIE	MOHAMED LEMINE YAHYA	Fatimetou	Ingénieurs principal en Informatique
MAURITANIE	MOHAMED MAHMOUD JIDDOU	Aminetou	Ingénieurs principal en Informatique
MAURITANIE	MOHAMED ABDALLAHI	Mariem	Auditeur DACI
MAURITANIE	SIDI MOHAMED	Dehah	DACI/ DGTCP
MAURITANIE	MOHAMEDEN	Hamidoune	DACI/ DGTCP
MAURITANIE	MOHAMED SALEH	Roughaya	DGI
MAURITANIE	OUMAR	Sid'Ahmed	Chef de Service - Cadastre, DGDPE
MAURITANIE	SIDI MOUSTAPHA	Moctar	Chef de la Division des Concession urbaines, DGDPE
MAURITANIE	KANE	Aboubakrine	DGI
MAURITANIE	BEN DOUA	Hedi	Expert PAGEFIP - DGB
MAURITANIE	AHMED TAR	Mohamed Lemine	Conseiller Economique MEF
MAURITANIE	SOUHARE	Amara	Directeur adjoint Audit et Contrôle interne
MAURITANIE	ZEIDANE	Mohamed	Chef service DCC
MAURITANIE	AINATT		Directeur Général Adjoint IPCE MEF
MAURITANIE	TABLENKOU	Mohamed Elkory	Directeur Adjoint PIP MEF

Pays - OI - Partenaires	Nom	Prénom	Fonction
MAURITANIE	IVEKOU	Fatima	Directrice des conventions MEF
NIGER	MANI	Abdou Salam	Directeur général adjoint du DGTCP
NIGER	WALI	Hamidou	Directeur de la Réglementation et du Contentieux
NIGER	SOULEYMANE	Gambo	Agent comptable central du Trésor
RDC	NDUDI PFUTI	Raymond	Secrétaire général au Budget
RDC	KAMBU MBENZA KAMBE	Flory	Chef de Bureau
RDC	LUBILANJI	Marcel	Chef de Division - DPSB
RDC	TSHIBUYI	Fabrice	Secrétaire Permanent - PTS
RDC	MUYA NTUMBA	Clément	Chef de Division - Direction de la Paye
SENEGAL	GUEYE	Amadou Birahim	Directeur du Secteur parapublic
SENEGAL	NIANG	Baïdy	Chef de la Division des Etudes à la Direction du SPL
SENEGAL	NDIAYE	Cheikh	Directeur du SPL
TOGO	AGBODJINO	Sokémawu	Directeur de la Comptabilité publique
TOGO	ADJABO	Ekpao	Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique
TOGO	SALLAH	Ayawovi Soèkey	Inspecteur général du Trésor
UKRAINE	SLYUZ	Tetiana	Présidente du Trésor d'Etat
UKRAINE	SKRYPCHENKO	Anastasiia	Directrice des Relations publiques et de la Coopération internationale
VIETNAM	VU	Thahn Huyen	Directrice - Direction de la Coopération internationale
VIETNAM	NGUYEN	Thi Ngan Hoa	Fonctionnaire - Direction de la Comptabilité publique
VIETNAM	VU	Nguyet Van	Fonctionnaire - Direction des Affaires générales et de la Législation
VIETNAM	VU	Linh	Adjoint au chef de la Division du Développement des applications - TIC
VIETNAM	BUI	Pham Hoa	Fonctionnaire - Direction de l'inspection et des Vérifications