

CENTRE RÉGIONAL D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE CENTRALE

Renforcer les capacités
macroéconomiques en Afrique centrale



AFRITAC
Centre

RAPPORT ANNUEL 2020



AFRITAC Centre est une initiative du FMI soutenue par les Etats membres et les partenaires au développement suivants :



Burundi



Cameroun



République du Congo



Gabon



Guinée équatoriale



République Centrafricaine



République démocratique du Congo



République démocratique de Sao Tomé-et-Principe



Tchad



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Union Européenne



Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands



Banque européenne d'investissement

La banque de l'UE



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation



coopération allemande

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

LE MOT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ORIENTATION D'AFRITAC CENTRE



Son Excellence
M. Louis-Paul MOTAZE

Ministre des Finances de la République du Cameroun

Le présent rapport couvre une période assez particulière pour AFRITAC Centre puisque celle-ci a été marquée par la perturbation des interventions au profit des États membres, lesquels font de plus en plus face à d'importants défis macroéconomiques dans une situation de crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19.

Après avoir subi divers chocs au cours de la période allant de 2014 à 2017, notamment sur les cours des matières premières et en raison des crises sécuritaires, il est à reconnaître que la croissance économique dans nos pays, encore faible, a amorcé une tendance haussière en 2019. On a pu ainsi constater une amélioration des soldes budgétaires, une maîtrise de l'endettement public, ainsi qu'un raffermissement des comptes publics conjugué à une appréciation des réserves de change. Tout en accommodant les activités d'assistance technique mises en œuvre par AFRITAC Centre durant l'année fiscale 2019-2020, les efforts entrepris ont permis aux pays membres de maintenir cette dynamique optimiste.

En dépit d'un ralentissement du rythme de la fourniture de l'assistance technique, les résultats enregistrés et présentés dans ce rapport confirment le rôle majeur du Centre dans le renforcement des capacités institutionnelles, techniques et humaines des pays ainsi que des institutions régionales dans les domaines tels que la gestion des finances publiques, la production de statistiques fiables, la gestion de la dette et la supervision du système bancaire.

Au cours du cycle qui couvre le programme de travail de l'année fiscale 2020 et les perspectives 2021, le Centre va s'assurer de consolider et de maintenir la dynamique des résultats obtenus depuis 2017 dans le cadre de nos activités pour favoriser une croissance inclusive.

Malgré une conjoncture internationale marquée par des incertitudes susceptibles d'impacter la reprise de l'économie mondiale du fait de la crise sanitaire de la COVID-19, les appuis techniques d'AFRITAC Centre demeurent nécessaires et indispensables pour les pays membres.

Par ailleurs, les programmes soutenus par le FMI dans la région sont une opportunité pour nos États de poursuivre les réformes importantes déjà engagées pour conforter l'espace budgétaire, améliorer la qualité de la dépense publique, mieux gérer la dette souveraine et favoriser la surveillance du système financier.

Au moment où le Cameroun entame son mandat à la présidence du Comité d'orientation d'AFRITAC Centre, je saisis l'opportunité qui m'est offerte pour saluer le travail accompli ces deux dernières années par le Gabon, et émets le vœu de pouvoir toujours m'appuyer sur mes collègues ministres, les partenaires au développement et l'équipe d'AFRITAC Centre pour la réussite de ce mandat.

AVANT-PROPOS DU COORDONNATEUR D'AFRITAC CENTRE



Paulo Drummond

En dépit des difficultés sanitaires et économiques que la région traverse et qui ont été accentuées par la pandémie de la COVID-19, le Centre a pu délivrer son assistance technique dans l'ensemble de ses domaines d'intervention. En effet, au cours de l'exercice fiscal 2020, le Centre a réalisé 91 % de son programme de travail en adaptant ses modes de délivrance par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

En effet, à l'instar de l'Afrique subsaharienne, les États membres d'AFC font face à des défis macroéconomiques et financiers. Depuis le début de cette année, l'Afrique centrale ainsi que le reste de l'Afrique subsaharienne sont confrontées à une crise sanitaire et économique sans précédent, qui menace de déstabiliser la région et d'inverser les progrès constatés ces dernières années sur le front du développement. Pour maintenir le cap des réformes engagées par les pays membres et soutenues par le Centre, l'assistance technique est délivrée virtuellement à l'aide des outils et plateformes numériques. C'est une véritable révolution au Centre.

Toutefois, notwithstanding ces changements opérationnels, le Centre a contribué à la rédaction de notes techniques et à l'organisation de nombreux webinaires à l'aide de divers outils de communication à distance tels que les réseaux sociaux et les messageries électroniques. Ainsi, le Centre a pu maintenir un très haut niveau d'activité. Les résultats obtenus au cours de l'année fiscale sont illustrés dans le

présent rapport par les réussites remarquables des pays et institutions bénéficiaires. L'année fiscale 2020 s'est achevée avec de nombreuses réussites dans les domaines couverts par le Centre. Au titre de ces réalisations, on peut citer : la rédaction des textes d'application du nouveau code communautaire des douanes, la révision de la méthodologie de contrôle sur place des établissements de crédit, la mise en place d'un cadre de suivi des établissements publics nationaux, l'amélioration de la qualité comptable en vue du passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale, le renforcement des dispositifs de programmation budgétaire à moyen terme, l'élaboration d'un fichier institutionnel du secteur public à des fins d'extension de la couverture des statistiques des finances publiques, l'appui à la souscription au Système Général de Diffusion des Données-amélioré, le développement du marché des titres d'Etat. Le Centre a également démontré sa grande flexibilité en organisant plusieurs de ses missions et séminaires à distance. Pour preuve, les appuis aux pays membres en situation de fragilité ont représenté près de 70 % des ressources du Centre. L'ensemble de ces résultats sont aussi le fruit de l'étroite collaboration avec nos partenaires au développement dont nous saluons le soutien permanent.

Au cours de l'exercice 2021, AFRITAC Centre se mobilisera davantage pour remplir pleinement son engagement pour le renforcement des capacités des institutions et pays membres, dans le contexte particulier de crise sanitaire de la COVID-19 en comptant sur leurs concours et celui des partenaires au développement.

Je remercie le Cameroun pour le soutien de haut niveau qu'il a apporté au Centre pendant la première année de son mandat à la présidence du Comité d'orientation. J'adresse également mes remerciements aux autorités de tous les pays membres et à mes collègues du Centre pour leurs dévouements professionnels, leurs résiliences face à la crise sanitaire de la COVID-19 et leurs contributions à l'amélioration des capacités macroéconomiques en Afrique centrale.

LISTE D'ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique - <i>African Capacity Building Foundation</i>	BEAC	Banque des États de l'Afrique centrale
AFD	Agence française de développement	CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique de l'Afrique subsaharienne	CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
AFRITAC	Centre d'assistance technique pour l'Afrique	CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
AFRITAC Centre ou AFC	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique centrale	CNUCED	Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement
AFRITAC Ouest	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique de l'Ouest	COBAC	Commission bancaire de l'Afrique centrale
AFRITAC Sud	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique australe	CUT	Compte unique du Trésor
BAD	Banque africaine de développement	DGB	Direction Générale du budget
BRB	Banque de la République du Burundi	DGCPT	Direction générale de la comptabilité publique et du trésor
		FAD	Département des finances publiques – <i>Fiscal affairs department</i>

FMI	Fonds monétaire international	RCA	République centrafricaine
ICAAP	Processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres – <i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i>	RDC	République démocratique du Congo
IFRS	Normes internationales d'information financière – <i>International Financial Reporting Standards</i>	RMTF	Fonds pour la mobilisation des recettes - <i>Revenue Mobilization Trust Fund</i>
MSFP	Manuel des statistiques des finances publiques	SCN	Système de comptabilité nationale
NBE	Nomenclature du budget de l'Etat	SDMT	Stratégie de la dette à moyen terme
ONU	Organisation des Nations unies	SFP	Statistiques des finances publiques
ONU FEMMES	Organisation des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	STP	Sao Tomé-et-Principe
PIB	Produit intérieur brut	TEC	Tarif extérieur commun
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement	TOFE	Tableau des opérations financières de l'État
		TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

TABLE DES MATIÈRES

i

Le mot du Président du Comité
d'Orientation d'AFRITAC Centre

iii

Avant-Propos du Coordonnateur
d'AFRITAC Centre

iv

Liste d'acronymes et abréviations

vi

TABLE DES MATIÈRES

1

SECTION I AFRITAC CENTRE

- 2 **A.** Présentation générale
d'AFRITAC Centre
- 4 **B.** Contexte macroéconomique

7

SECTION II PROGRAMME DE TRAVAIL : PERFORMANCE 2020 ET PROGRAMMATION 2021

- 9 **A.** Synthèse et vue d'ensemble
- 21 **B.** Administration des revenus
- 25 **C.** Gestion des finances
publiques
- 30 **D.** Analyse et prévisions
macroéconomiques et
budgétaires
- 33 **E.** Statistiques des finances
publiques
- 36 **F.** Statistiques
macroéconomiques
- 38 **G.** Gestion de la dette publique
- 41 **H.** Régulation et supervision
bancaires

45

ANNEXES

- 46 **Tableau 1.** Etat des dépenses de la phase 3 (au 30 avril 2020)
- 47 **Tableau 2.** Etat des contributions financières de la phase 3 (au 30 avril 2020)

GRAPHIQUES

- 11 **Graphique 1.** Etapes intermédiaires par domaine
- 11 **Graphique 2.** Etapes intermédiaires - Performance globale
- 12 **Graphique 3.** Performance des étapes intermédiaires par domaine.
- 12 **Graphique 4.** Résultats escomptés par domaine
- 13 **Graphique 5.** Performance des résultats escomptés par domaine
- 18 **Graphique 6.** Activités par pays
- 18 **Graphique 7.** Activités par domaine
- 19 **Graphique 8.** Ressources par pays
- 19 **Graphique 9.** Ressources par domaine
- 20 **Graphique 10.** Répartition des ressources par pays
- 20 **Graphique 11.** Répartition des ressources par domaine
- 20 **Graphique 12.** Répartition des ressources selon la fragilité du pays bénéficiaire

RÉUSSITES REMARQUABLES

- 24 **Réussite remarquable 1.**
Adoption du code des douanes communautaire et de ses textes d'application
- 28 **Réussite remarquable 2.**
Recettes affectées dans le budget général et le suivi des établissements publics
- 29 **Réussite remarquable 3.**
Amélioration de la qualité comptable en République Centrafricaine
- 32 **Réussite remarquable 4.**
Renforcement des dispositifs de programmation budgétaire à moyen terme
- 35 **Réussite remarquable 5.**
Elaboration d'un fichier institutionnel du secteur public camerounais pour des fins d'extension de la couverture des statistiques des finances publiques
- 37 **Réussite remarquable 6.**
Appui à la souscription au SGDD-a
- 40 **Réussite remarquable 7.**
Développement du marché des titres d'Etat en RDC
- 43 **Réussite remarquable 8.**
Révision de la méthodologie de contrôle sur place des établissements de crédit

ENCADRÉ

- 14 **Encadré 1.** Étude de cas pilote de l'impact d'une activité d'assistance technique d'AFRITAC Centre

SECTION I

AFRITAC CENTRE

A

PRÉSENTATION GÉNÉRALE
D'AFRITAC CENTRE

AFRITAC Centre est l'un des cinq centres régionaux d'assistance technique (les AFRITAC) du Fonds monétaire international (FMI) opérant sur le sol africain. Le Centre concrétise les efforts conjugués de ses pays membres, des partenaires au développement et du FMI pour répondre aux défis macroéconomiques des pays. AFC ainsi que les autres centres constituent l'élément principal de la réponse du Fonds à la demande des chefs d'États de la sous-région pour davantage d'assistance technique dans les domaines économique et financier pour un meilleur fonctionnement des institutions.



Cours régional sur l'analyse de la politique budgétaire, Ebène, Février 2020

AFRITAC Centre couvre l'ensemble des pays de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) (c'est-à-dire le Cameroun, la République du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, et le Tchad), ainsi que la République du Burundi, la République démocratique du Congo et la République démocratique de Sao Tomé-et-Principe. Depuis sa création en 2007, AFRITAC Centre est basé à Libreville, la capitale du Gabon.

L'arrangement financier prévalant à AFRITAC Centre illustre bien l'intérêt des pays membres pour les services fournis par celui-ci, puisque les contributions attendues des États pour la Phase 3 devraient se situer autour de 40 % du budget de l'ensemble du cycle - les bailleurs et le FMI intervenant à hauteur de 60 %. Cet arrangement financier montre que les activités du Centre répondent aux besoins des pays membres et des institutions régionales.

L'assistance technique d'AFC combine les conseils stratégiques élaborés lors des missions organisées par les départements techniques du siège du FMI et leur mise en œuvre sur le terrain. Celle-ci est assurée par les conseillers résidents lors de leurs visites in situ ainsi que dans le cadre des missions effectuées par des experts internationaux du Centre. Bien entendu, toutes ces missions s'intègrent dans l'activité globale d'assistance technique du FMI (ce qui en garantit la cohérence et la coordination) et bénéficient notamment de la revue des services centraux du FMI (ce qui constitue un gage de qualité). Les options stratégiques guidant les activités du Centre sont discutées par le Comité d'Orientations (CdO) qui est constitué de représentants des pays membres, des partenaires au développement et d'autres organisations participant en tant qu'observateurs. Le CdO se réunit annuellement pour valider le programme de travail et assurer le suivi de sa mise en œuvre. La présidence de son CdO est actuellement assurée par le Cameroun pour les exercices 2020 et 2021.

Pour assurer le bon déroulement des opérations, AFRITAC Centre est dirigé par un coordonnateur. Le renforcement des capacités est réalisé par les conseillers résidents dans les domaines de l'administration fiscale et douanière (un conseiller), de la gestion des finances publiques (deux conseillers), de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires (un conseiller), des statistiques des finances publiques (un conseiller), des statistiques macroéconomiques (un conseiller), de la gestion de la dette publique (un conseiller), de la régulation et supervision bancaires (un conseiller), et de la gestion axée sur les résultats (un conseiller).

Au-delà des missions évoquées plus haut, AFRITAC Centre contribue également au développement des capacités institutionnelles des pays membres par l'organisation des séminaires régionaux, des ateliers nationaux, et des visites d'apprentissage entre pairs. Sous la supervision des conseillers résidents et des experts internationaux rigoureusement sélectionnés par le Centre, les séminaires et ateliers

permettent de diffuser aux cadres des neuf États membres des meilleures pratiques répliquables tout en favorisant le partage d'expériences et la mise en réseau.

B

CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE

À l'instar de l'Afrique subsaharienne, les États membres d'AFC font face à des défis macroéconomiques et financiers. Depuis le début de cette année, l'Afrique centrale ainsi que le reste de l'Afrique subsaharienne sont confrontées à une crise sanitaire et économique sans précédent, qui menace de déstabiliser la région et d'inverser les progrès constatés ces dernières années sur le front du développement. Au-delà du bouleversement des moyens d'existence qu'elle entraîne et des dommages qu'elle cause aux entreprises et aux bilans publics, cette crise pourrait assombrir les perspectives de croissance de la sous-région dans les prochaines années. Comme dans le reste du monde, la crise sanitaire a engendré une crise économique dans la sous-région résultant de trois chocs de taille sur l'activité économique :

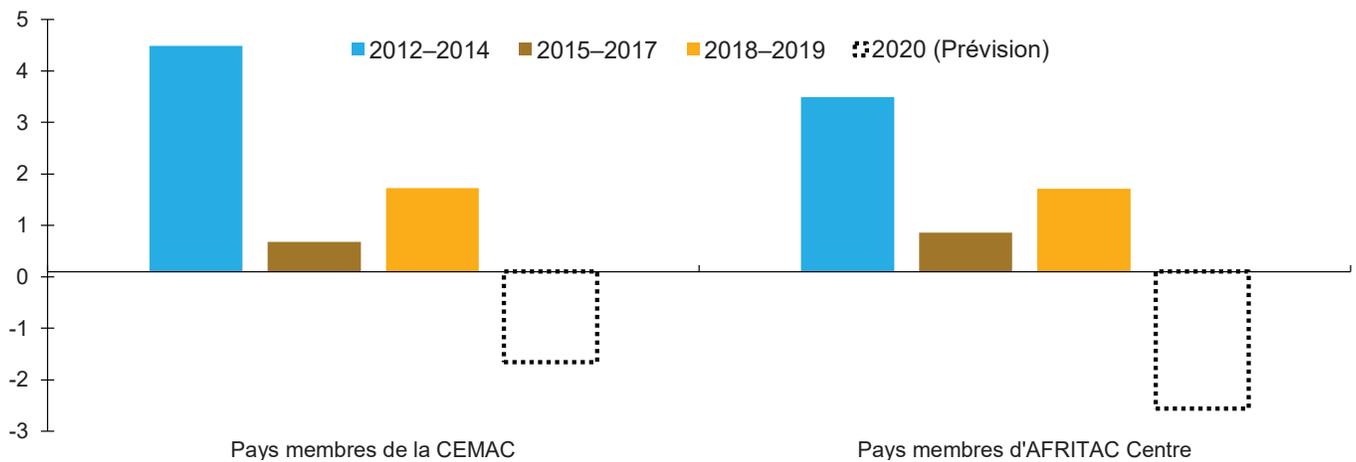
- Les strictes mesures d'endiguement et d'atténuation que les pays ont dû prendre pour limiter la propagation de la COVID-19 ont perturbé la production et ont réduit nettement la demande;

- L'effondrement de la croissance économique mondiale et le resserrement des conditions financières ont de fortes retombées sur la sous-région;
- Ces effets sont aggravés par la brusque baisse des cours des matières premières, notamment du pétrole, qui accentue les difficultés dans certains des plus grands pays de la région, riches en ressources naturelles.

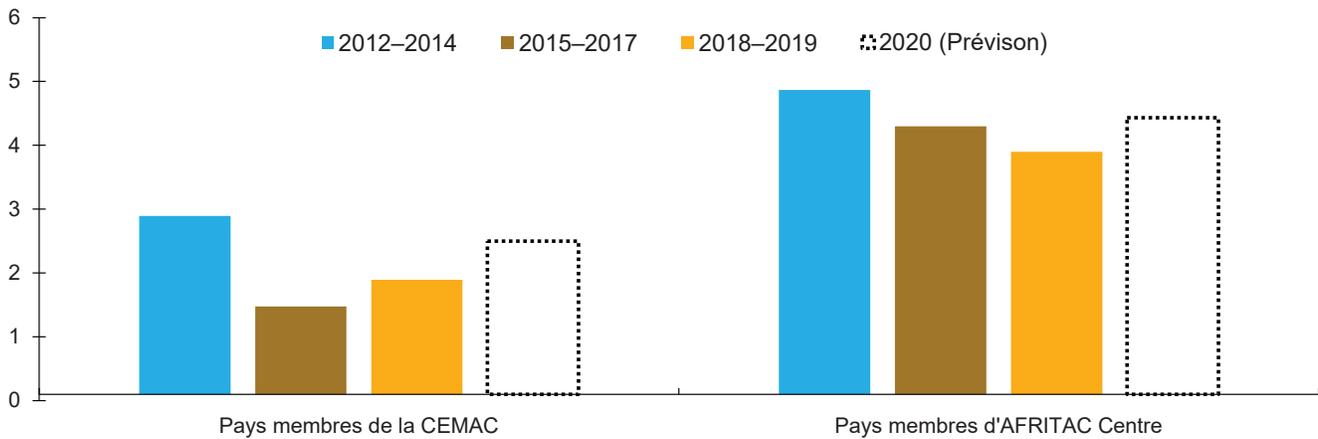
En conséquence, une contraction de 2,6 % de l'économie sous-régionale est anticipée cette année – et une révision à la baisse de 5,2 points de pourcentage par rapport aux prévisions d'octobre 2019. La pandémie frappe le continent à un moment où la plupart des pays manquent d'espace budgétaire pour absorber un tel choc, ce qui complique la riposte des pouvoirs publics. Les économies les moins diversifiées, en raison de la baisse des cours des matières premières et des mesures d'endiguement.

Cette crise frappe la sous-région au moment où tous les pays membres poursuivaient la mise en œuvre des politiques de rationalisation des choix budgétaires en partie grâce aux programmes de réformes économiques avec l'appui du FMI et d'autres partenaires au développement depuis 2017. Ces programmes avaient permis aux pays membres de commencer à renverser la montée des déficits et d'arrêter la hausse de l'endettement public, ainsi que l'accroissement des vulnérabilités des établissements bancaires et financiers qui ont caractérisé la période précédente de 2015 à 2017 quand le développement économique et social des États membres a été entravé à la suite de la chute vertigineuse précédente des prix des matières premières. Cela avait déjà éloigné les États membres d'une croissance robuste accompagnée d'une situation macroéconomique stable pendant la période allant de 2012 à 2014.

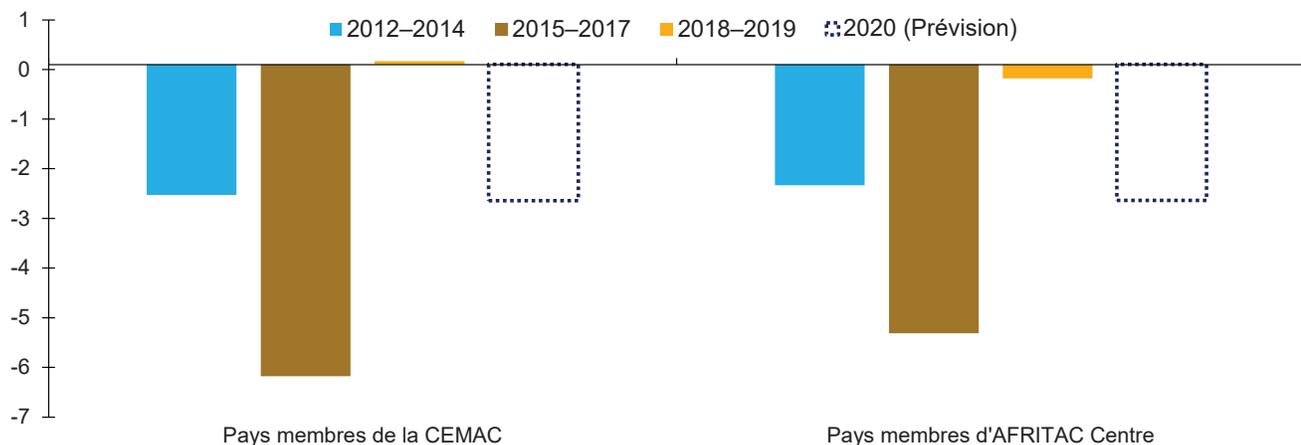
Croissance du PIB (en pourcentage)



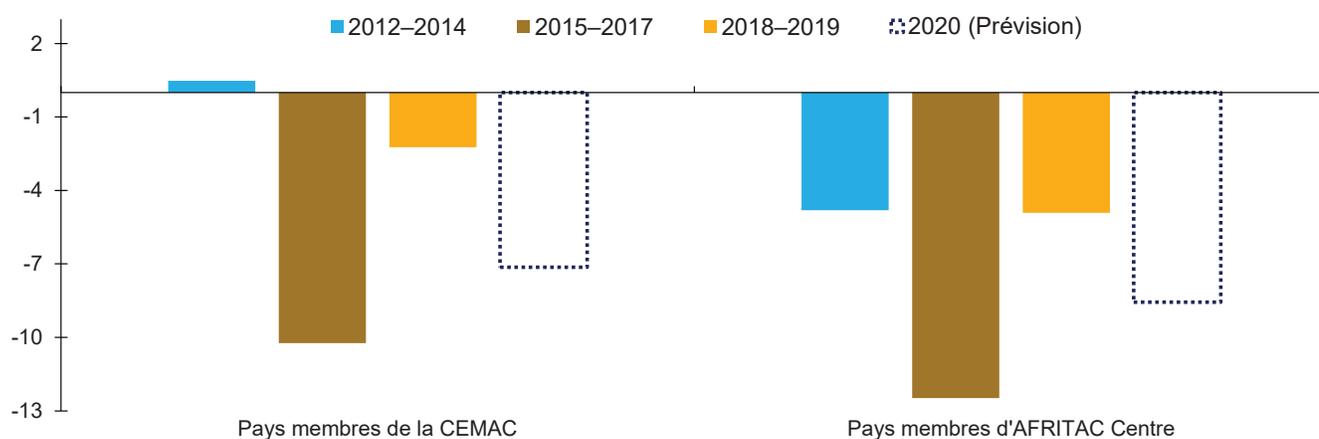
Inflation des prix à la consommation (en pourcentage moyen de la variation annuelle)



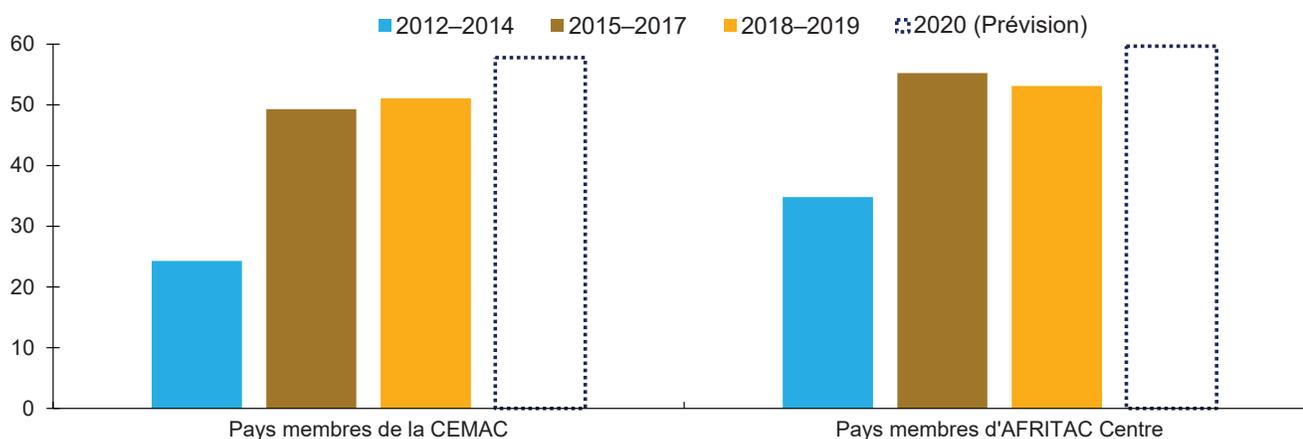
Solde budgétaire global (dons compris ; en pourcentage du PIB)



Extérieur courant (dons compris) (en pourcentage du PIB)



Dettes publiques (en pourcentage du PIB)



Source : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2020.

SECTION II

PROGRAMME
DE TRAVAIL :
PERFORMANCE 2020
ET PROGRAMMATION
2021



Séminaire régional sur le renforcement des prévisions des recettes budgétaires, Sao Tomé-et-Principe, Août 2019

A

SYNTHÈSE ET VUE
D'ENSEMBLE

Au cours de l'année fiscale 2020, les objectifs stratégiques du cadre logique 2017-22 d'AFRITAC Centre ont servi de point d'appui pour les activités du Centre. Ainsi, pour répondre plus efficacement aux demandes des États membres, les activités d'assistance technique sectorielle ont été complétées par des séminaires régionaux conjoints, des ateliers nationaux et des visites professionnelles qui ont permis au Centre de maintenir un niveau d'exécution élevé.

ALIGNEMENT AVEC LES STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les priorités du programme de travail pour l'année fiscale 2020 s'alignent sur les stratégies de renforcement de capacités mises en place pour les États membres en les impliquant directement. Elles reflètent également les besoins en renforcement des capacités formulés par les membres, y compris les plus fragiles d'entre eux, notamment le Burundi, le Congo, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République démocratique de Sao Tomé-et-Principe et le Tchad.

Les priorités du programme de travail sont également liées aux engagements du FMI à l'égard du Programme de Financement du Développement (PFD) pour faciliter la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) grâce à une mobilisation accrue des ressources nationales, à une meilleure utilisation des ressources publiques, à une inclusion financière élargie tout en maintenant la stabilité financière et à l'amélioration de la compilation et de la diffusion des statistiques pour renforcer la cohérence des prises de décision en matière de politique économique. Le Centre a maintenu son appui dans les domaines de la gestion de la dette et de la supervision bancaire, conditions préalables à l'inclusion financière et au renforcement du rôle du secteur bancaire dans le soutien à l'économie. Par ailleurs, AFC va poursuivre ses activités de formation dans les domaines de l'administration fiscale et de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires.

Les programmes d'AFRITAC Centre sont pleinement alignés aux conclusions et recommandations de la revue quinquennale de la stratégie de renforcement des capacités du FMI. Ainsi, le Centre a priorisé des activités d'assistance technique qui

ont contribué à la réduction des inégalités homme-femme et à la promotion de la gestion durable des ressources naturelles. Le Centre a également fait des progrès importants afin d'ancrer la gestion axée sur les résultats dans ses activités. Cela s'est traduit par l'adoption d'une approche programmatique triennale qui a conduit à une meilleure planification de ses activités. Durant l'année fiscale 2020, AFRITAC Centre a consacré plus de deux tiers de ses ressources pour appuyer ses pays membres fragiles.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE DU CENTRE



Philippe Athanassiou a occupé les fonctions de conseiller en gestion axée sur les résultats entre 2017 et 2020.

L'ensemble des missions d'assistance technique du Centre est intégré dans des cadres logiques (ou cadres de résultats) qui permettent de suivre la performance de l'ensemble des activités d'assistance technique d'AFRITAC. Le Centre a élaboré des cadres logiques pour les années fiscales 2020, 2021 et 2022. Cette approche permet une visibilité à moyen terme des objectifs stratégiques du Centre ainsi qu'une meilleure planification de ses activités.

Les performances décrites ci-dessous concernent uniquement l'année fiscale 2020. Les performances ont été obtenues sur la base des informations renseignées dans la plate-forme de gestion axée sur les résultats du FMI par les conseillers résidents du Centre dans leurs domaines respectifs. L'analyse de la performance de l'assistance technique du Centre se base sur les informations extraites de la plate-forme de gestion axée sur les résultats en fin d'année fiscale 2020.

Les étapes intermédiaires sont un élément important de la chaîne de résultat d'AFRITAC Centre. Elles constituent des jalons préalables à la réalisation des résultats escomptés. Elles sont délimitées dans le temps

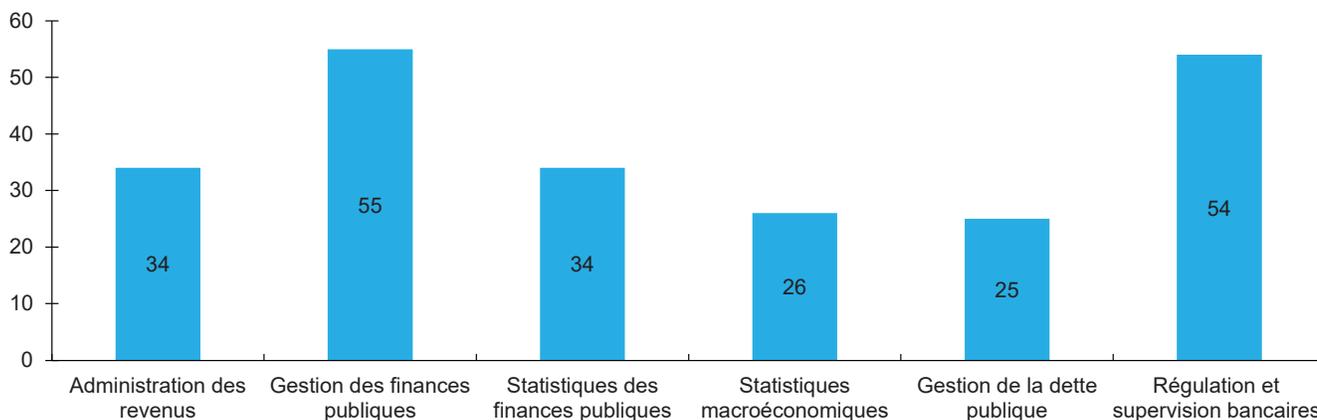
et fixées après une consultation tripartite impliquant le conseiller résident, le siège du FMI et les autorités nationales et les institutions bénéficiaires. Le graphique 1 présente le nombre d'étapes intermédiaires par domaine. Durant l'année fiscale 2020, le Centre a mis en œuvre 228 étapes intermédiaires contre 169 pour l'année fiscale 2019.

Au cours de l'année fiscale 2020, il y a eu une plus grande appropriation de l'approche de gestion axée sur les résultats par les conseillers résidents engendrant ainsi une meilleure planification et un meilleur séquençage des étapes intermédiaires. Durant cette année, le Centre a consolidé les acquis en matière de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de ses domaines d'intervention.

La performance globale indique que 148 étapes intermédiaires (65 %) ont été atteintes (graphique 2). Les Etats et institutions bénéficiaires ont donc globalement bien appliqué le cahier de route des réformes que les cadres logiques du Centre sont censés couvrir. C'est un signal positif dans le cadre des objectifs et résultats à atteindre au cours des prochaines années fiscales.

GRAPHIQUE 1. ETAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE

(en nombre).



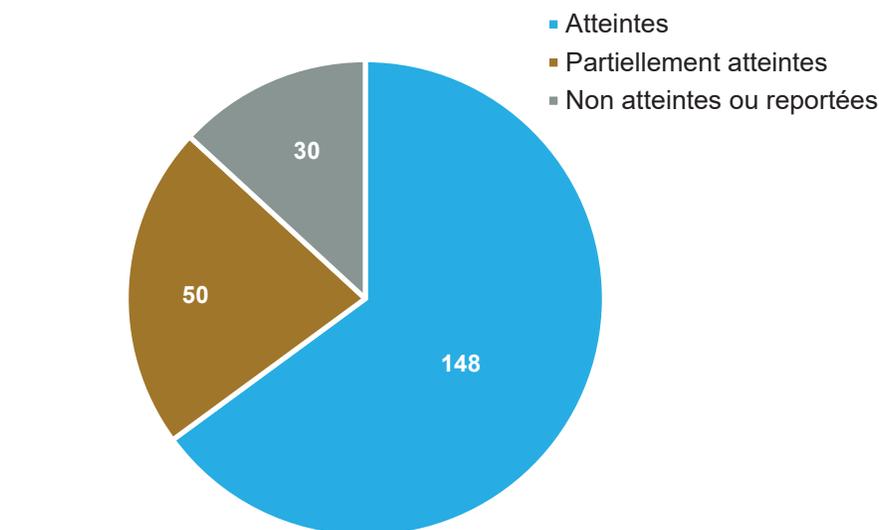
Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 2. ETAPES INTERMÉDIAIRES - PERFORMANCE GLOBALE

(Sur un total noté de 228 étapes intermédiaires)

Les 50 étapes intermédiaires (22 %) qui ont partiellement été atteintes s'expliquent par différentes raisons notamment l'insuffisance des moyens humains, techniques et financiers pour mettre en œuvre les réformes envisagées. Le Centre fournira des efforts supplémentaires au cours des prochaines années pour tenir compte de ces limites institutionnelles. Le séquençage de certaines étapes intermédiaires est également un domaine sur lequel le Centre travaillera davantage afin de rester au plus près des besoins et des capacités réels des Etats et institutions bénéficiaires afin d'appuyer la mise en œuvre les recommandations du Centre.

30 étapes intermédiaires (13 %) n'ont pas été atteintes ou ont été reportées. Les raisons résident dans la faiblesse des moyens à disposition pour enclencher les réformes ainsi que dans les périodes d'instabilité politique et institutionnelle dans certains pays qui affectent l'atteinte des résultats intermédiaires et, plus globalement, la réussite des réformes. Dans certains pays de la sous-région, des changements fréquents de priorités ont rendus ainsi caduques certaines étapes intermédiaires formulées en



Source : AFRITAC Centre.

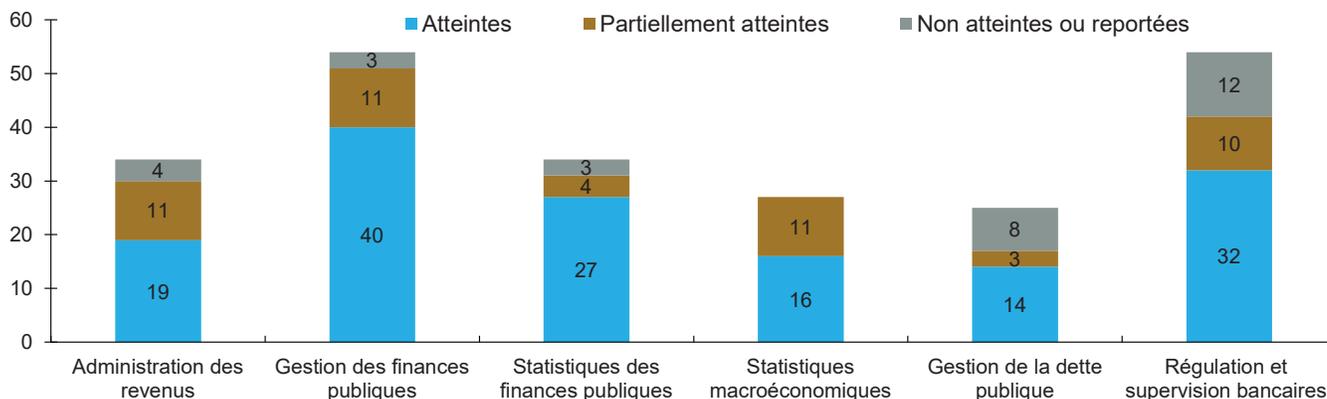
début d'année fiscale. Aussi, les délais de mise en œuvre de certaines étapes intermédiaires ont parfois posé un problème. En effet, certaines étapes intermédiaires ne pouvaient être réalisées dans la période initialement prévue en raison de leur complexité supposée, du manque de moyens des bénéficiaires (comme précédemment cité) ou encore par le report sine die et l'annulation de certaines d'entre elles à la suite de changements de priorités (exemple : COBAC). Des contraintes budgétaires ainsi que des problèmes

récurrents de sécurité dans certains pays ont également contribué à l'annulation ou au report des certaines missions d'assistance technique.

L'impact de la COVID-19 sur les indicateurs de performance du Centre n'est pas négligeable puisque 8 étapes intermédiaires ont été reportées ou annulées en raison de la pandémie, soit environ un tiers du total des étapes intermédiaires non atteintes ou reportées de l'année fiscale 2020 (graphique 3). Selon les cas, la

GRAPHIQUE 3. PERFORMANCE DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE.

(Sur un total de 228 étapes intermédiaires notées)



Source : AFRITAC Centre.

Note : compte tenu de la nature disparate des domaines d'intervention, les données de notation ne sont pas nécessairement comparables entre elles.

réalisation de ces étapes intermédiaires se fera au cours de l'année fiscale 2021 à travers la conduite de missions virtuelles ou par le biais de missions sur site lorsque les déplacements internationaux seront à nouveau autorisés. L'impact de la COVID-19 sur les résultats du Centre a également été atténué par le fait que certaines missions de l'année fiscale 2020 ont tout de même pu être réalisées à distance par les conseillers résidents en utilisant des moyens de communication tels que les visio-conférences, les courriels et les appels téléphoniques.

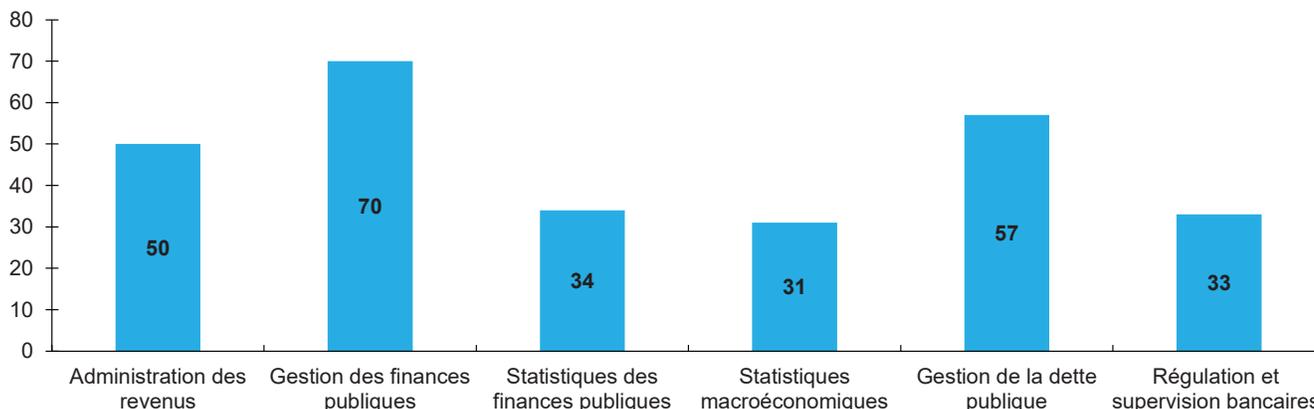
Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre a procédé pour la première fois à la notation des résultats escomptés contenus dans les cadres logiques du Centre (275 résultats escomptés pendant la période du programme (novembre 2017-avril 2022) et qui ont été identifiés au cours de l'année fiscale 2020). Les résultats escomptés permettent de mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques du Centre et à ce titre ils constituent un élément capital de la chaîne de résultats. Le graphique 4 présente le nombre de résultats escomptés par domaine. Il

est à noter que la performance des résultats escomptés se mesurent à la lumière de la performance des étapes intermédiaires de l'ensemble des années fiscales couvrant la phase 3 du programme (2017-22).

La performance des résultats escomptés par domaine est présentée dans le graphique 5 ci-dessous. Le nombre de résultats escomptés ainsi que les performances présentées sont provisoires et peuvent évoluer au cours des prochaines années fiscales en fonction des progrès réalisés dans la réalisation des missions d'assistance

GRAPHIQUE 4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS PAR DOMAINE

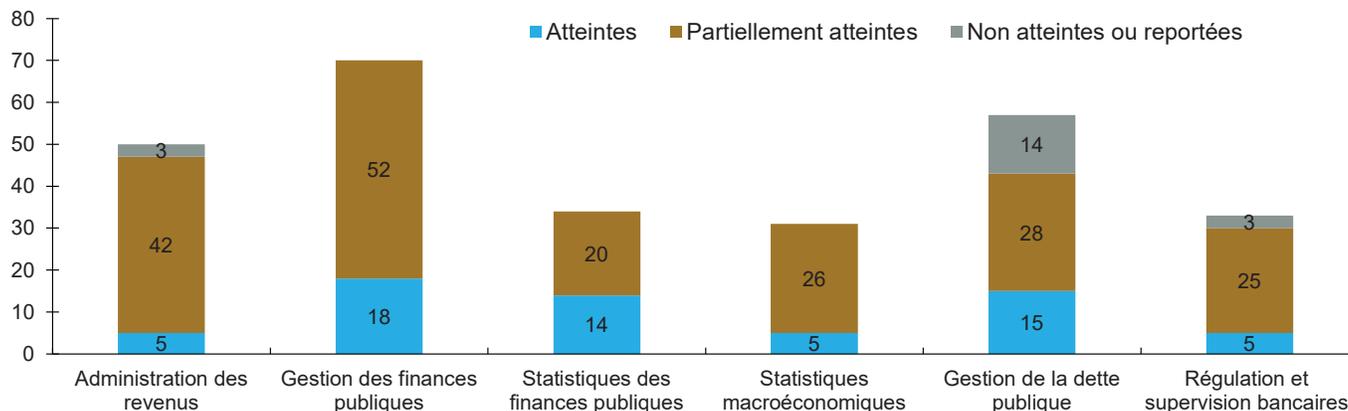
(en nombre)



Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 5. PERFORMANCE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS PAR DOMAINE

(Sur un total de 275 résultats escomptés notés)



Source : AFRITAC Centre.

Note : compte tenu de la nature disparate des domaines d'intervention, les données de notation ne sont pas nécessairement comparables entre elles.

technique. La performance globale des résultats escomptés va conditionner l'atteinte des objectifs stratégiques du Centre.

Au cours de cette année fiscale, la gestion axée sur les résultats a contribué à :

- Une meilleure planification et une meilleure appropriation des activités du Centre. Les cadres logiques du Centre ont été élaborés avant le début de l'année fiscale afin de permettre une meilleure planification du programme de travail à travers un processus inclusif. Ainsi les cadres logiques ont été élaborés en concertation avec les bénéficiaires, AFRITAC Centre et les départements techniques du FMI puis renvoyés aux autorités nationales pour validation. Cette étape a également permis de s'assurer de la pertinence des activités d'assistance technique du Centre au regard des besoins et des capacités des pays membres et de leur appropriation par les parties concernées.
- Une meilleure communication sur les activités et les résultats. Le Centre a poursuivi l'amélioration de ses outils

de communication afin de mettre davantage l'accent sur les résultats et l'impact de ses activités d'assistance technique. Ainsi, au cours de l'année fiscale le Centre a continué à publier son bulletin trimestriel sur un nouveau format de façon à présenter ses activités au regard des objectifs à atteindre par domaine. La structure des rapports (annuels et semestriels) a également été modifiée et simplifiée afin de mettre davantage en évidence le lien entre l'exécution et la programmation des activités du Centre.

- Un recueil systématique des meilleures pratiques du Centre. Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre a poursuivi le recueil et la dissémination de ses meilleures pratiques. Les meilleures pratiques (ou réussites remarquables) sont des activités spécifiques d'assistance technique ayant produit des résultats probants et un impact durable. Elles ont vocation à être répliquées par les autres pays/institutions membres d'AFC et à améliorer des pratiques existantes. Les meilleures pratiques d'AFRITAC Centre sont régulièrement mises à jour et publiées dans les différents rapports du Centre.

- A la demande de son Comité d'Orientation lors de sa dernière réunion de mars 2019, AFRITAC Centre a travaillé sur un cas pilote d'étude d'impact de ses activités d'assistance technique. Le Centre a mené une étude d'impact complète sur un cas pilote, le Gabon. Le pays s'est en effet engagé avec succès sur une collaboration « douanes-impôts » afin d'accroître ses ressources fiscales. L'appui d'AFC et la volonté politique des autorités nationales ont permis d'enregistrer des résultats probants et un impact durable qui sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

Qu'il s'agisse de la préparation des cadres logiques, de l'enregistrement systématique des données de gestion axée sur les résultats dans sa plateforme, ou de la génération des documents pré et post mission, AFRITAC Centre a fourni un effort collectif conséquent pour renforcer les capacités de son personnel international et administratif afin de permettre l'ancrage durable de l'approche de gestion axée sur les résultats dans les activités globales du Centre.

ENCADRÉ 1. ÉTUDE DE CAS PILOTE DE L'IMPACT D'UNE ACTIVITÉ D'ASSISTANCE TECHNIQUE D'AFRITAC CENTRE

Projet de renforcement de la mobilisation des recettes, collaboration douanes - impôts au Gabon

Domaine d'intervention : Administration des revenus

Date de mise en œuvre : 2014–20 (en cours)

PERTINENCE DU PROJET :

Le renforcement de la collaboration douanes - impôts, constitue un projet phare lancé par AFRITAC Centre depuis 2014, dans le but d'accroître les recettes fiscales, en vue de réduire progressivement la forte dépendance du pays sur les recettes pétrolières. Cette priorité a été définie dans les lois de finances successives depuis 2014. Le projet présente un intérêt vital puisque les importations représentent plus de 90 % des affaires commerciales. Elles constituent donc une niche fiscale importante pour les autorités du Gabon. Dans ces conditions, l'exploitation efficace des données disponibles à la douane et aux services fiscaux contribue à l'augmentation du potentiel fiscal.

A titre d'illustration, la douane, en travaillant en synergie avec les services fiscaux, a pu identifier rapidement les circuits frauduleux d'importations, en utilisant les états statistiques et financiers disponibles auprès de l'administration fiscale. De la même manière, les déclarations d'importations disponibles à la douane permettent l'identification des entreprises qui ne déclarent par leurs revenus auprès de l'administration fiscale.

Les deux administrations avaient donc intérêt à joindre leur stratégie de prévention et de lutte contre la fraude afin de la combattre plus efficacement, d'améliorer leur performance budgétaire et de contribuer au financement des projets structurants du Gouvernement.

EFFICACITÉ DU PROJET :

Le projet a pour objectif principal, le renforcement des capacités des administrations douanière et fiscale avec pour axes prioritaires, la mobilisation des recettes fiscales et la lutte contre la fraude. La mise en œuvre du projet a permis l'atteinte de trois (3) cibles majeures :

- (1) Identification de plus de 100 entreprises qui présentent des risques de fraude fiscale et douanière (minoration des chiffres d'affaires, importateurs non déclarants aux services fiscaux) ;
- (2) La mise en œuvre d'un mécanisme de signalement des entreprises « inactives » auprès de l'administration fiscale, dans le cadre de la prévention de la fraude. Ce mécanisme, initié par l'administration fiscale a permis la sélection de 1600 entreprises qui sont à jour de leurs obligations fiscales et devant être dispensées du signalement systématique par les services douaniers et du paiement du prélèvement à la source sur les importations ;
- (3) Les contrôles conjoints initiés dans le cadre de cette collaboration ont permis un redressement d'une somme de 4,1 milliards de FCFA en 2018, indiquant de manière concrète que les initiatives conjointes prises peuvent porter des résultats tangibles.

Les résultats atteints sont donc pleinement en conformité avec les objectifs initiaux fixés au départ.

EFFICIENCE DU PROJET :

L'efficacité du projet résulte des trois facteurs prédominants suivants :

- (1) L'assistance technique d'AFRITAC Centre qui met à disposition une expertise pertinente dans le but d'assister ses Etats membres au renforcement de ses capacités. A ce titre, le projet a bénéficié de l'expertise des conseillers résidents en administration des revenus qui sont ponctuellement appuyés par des experts court-terme. Les experts de haut niveau travaillent sous la supervision globale du FMI et plus précisément du Département des finances publiques ce qui en garantit la qualité, la cohérence et la coordination.

- (2) Le Centre produit des cadres logiques spécifiques qui contiennent notamment les résultats escomptés et les objectifs à atteindre. Les cadres logiques sont élaborés en concertation avec les autorités du pays.
- (3) L'utilisation des ressources locales gabonaises disponibles (sans recrutements additionnels) à la Direction générale des impôts et à la Direction générale des douanes et droits indirects.

VIABILITÉ DES EFFETS :

Au vu des résultats obtenus, la collaboration douanes-impôts est incontestablement un outil efficace contribuant à prévenir, détecter et traiter les cas de fraude. Les résultats ont encouragé les autorités à poursuivre la collaboration douanes-impôts qui constitue un projet durable car les acteurs formés au niveau de la douane et des impôts sont désormais outillés pour effectuer leurs missions. La montée en puissance du projet suggère la mise en place d'une plateforme informatique permettant une détection et une correction automatisée des cas de fraude.

EVALUATION DE L'IMPACT :

L'impact du projet se mesure au niveau :

- (1) budgétaire : mobilisation accrue des ressources ;
- (2) communautaire : les ressources mobilisées financent les projets sociaux du Gouvernement ;
- (3) de la justice sociale : dans le but de promouvoir l'égalité et l'équité de tous devant l'impôt en éradiquant efficacement les circuits frauduleux.

La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein d'AFRITAC

Centre est un processus qui s'inscrit sur le long terme. Dans un premier temps, le Centre a posé les bases de l'approche de la GAR et a développé des outils nécessaires à sa mise en œuvre effective. En second lieu le Centre a poursuivi l'opérationnalisation de ces outils durant l'année fiscale 2020. Les processus de transition et de consolidation des acquis se poursuivront au cours de l'année fiscale 2021. Ainsi, le Centre va mettre en œuvre les priorités suivantes :

- **Une meilleure planification des étapes intermédiaires du CD-PORT.** Si des progrès considérables ont été engrangés dans la planification des activités en 2020, un nombre important d'étapes intermédiaires a été rajouté en cours d'exercice fiscal. Cela constitue pour AFC un défi lorsqu'il s'agit de rapporter les résultats obtenus à la lumière des résultats escomptés. AFC va donc fournir un effort conséquent pour améliorer la planification de ses activités et le séquençage des étapes intermédiaires.
- **Une préparation de la transition de CD-PORT vers un nouveau système intégré de gestion de l'assistance technique est en cours de développement au FMI.** Ce nouveau système, provisoirement appelé CDMAP (pour Capacity Development management Administration Program) ne sera pleinement opérationnel qu'à la prochaine année fiscale 2022. Les personnels du Centre ont cependant déjà commencé leurs formations à l'utilisation du nouvel outil. En 2021, AFC va préparer l'ensemble de son personnel à la transition vers ce nouvel outil de gestion axée sur les résultats qui intègrera non seulement

les fonctions de gestion axée sur les résultats classiques mais également les différents aspects budgétaires de l'assistance technique.

- **Une consolidation des réformes et l'amélioration de la qualité des cadres logiques.** La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les activités d'AFRITAC Centre a permis de développer dans un laps de temps relativement court de nombreux outils qui ont permis d'améliorer la planification, le suivi, les rapports d'activités ainsi que la communication et la redevabilité du Centre. L'année fiscale 2021 ainsi que les années fiscales suivantes doivent permettre de consolider ces réformes afin de les ancrer durablement dans le temps. L'amélioration de la qualité des cadres logiques est également une priorité du Centre. L'année fiscale 2020 a permis d'identifier les points à améliorer dans l'élaboration des cadres logiques. Des efforts supplémentaires seront consacrés en 2021 pour rédiger des étapes intermédiaires plus précises, plus réalistes et séquencées de manière plus cohérentes au regard des résultats escomptés.
- **Une évaluation des acquis du Centre en vue de mesurer objectivement les progrès** et les points d'amélioration possible dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats sera entreprise.

PRINCIPAUX INDICATEURS D'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2020

- 104 activités réalisées (dont 96 missions, 5 séminaires, 1 cours, 2 visites professionnelles),
- 207 cadres formés,

- Taux global d'exécution du programme : 91 %,
- 133 % d'exécution pour les activités régionales : 16 au total dont 3 à la COBAC,
- 354 personnes-semaines consacrées au renforcement des administrations des Etats membres,
- 56 % des ressources ont été utilisées au profit des réformes des finances publiques,
- 56 % des ressources ont bénéficié aux pays de la CEMAC,
- 68 % des ressources ont été consacrées aux Etats membres en situation de fragilité,
- 303 rapports d'assistance technique disponibles à ce jour sur la partie sécurisée du site web du Centre (www.afritaccentre.org).

RÉALISATIONS MARQUANTES

Parmi les réalisations de cette année, les plus marquantes sont les suivantes : (1) la rédaction des textes d'application du nouveau code communautaire des douanes en zone CEMAC, (2) la révision de la méthodologie de contrôle sur place des établissements de crédit à la COBAC, (3) la mise en place d'un cadre de suivi des établissements publics nationaux et la préparation d'un rapport sur leurs états financiers au Gabon, (4) l'amélioration de la qualité comptable en vue du passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale en République Centrafricaine, (5) le renforcement des dispositifs de programmation budgétaire à moyen terme en République Centrafricaine, (6) l'élaboration d'un fichier institutionnel du secteur public camerounais à des fins d'extension de la couverture des statistiques des

finances publiques au Cameroun, (7) l'actualisation des données du produit intérieur brut en République Centrafricaine, (8) l'appui à la souscription au Système Général de Diffusion des Données-amélioré au Gabon, et (9) le développement du marché des titres d'Etat en République démocratique du Congo.

En outre, AFRITAC Centre a organisé deux visites professionnelles de cadres sur les thèmes suivants : (1) les dispositifs institutionnels, organisationnels et techniques de cadrage macroéconomique et budgétaire et (2) la gouvernance du marché des valeurs du Trésor. Ces visites visaient à promouvoir l'apprentissage par les pairs et à favoriser les échanges d'expériences.

SÉMINAIRES ET APPUIS RÉGIONAUX

Les activités réalisées ont également couvert l'appui à la mise en œuvre des réformes régionales, qu'il s'agisse de travaux en collaboration avec les institutions régionales (CEMAC, BEAC et COBAC) ou d'activités au niveau des États pour l'internalisation de ces réformes.

Cinq séminaires régionaux - dont deux conjoints avec AFRITAC de l'Ouest - ont été réalisés durant l'année fiscale 2020. Les séminaires conjoints portaient sur la cybersécurité et le risque informatique, et sur la gestion des investissements publics. Depuis 2014, les séminaires conjoints constituent une modalité de délivrance de l'assistance technique d'AFRITAC Centre qui favorise les échanges d'expérience entre les cadres de régions différentes sur des problématiques communes en vue d'y apporter des solutions appropriées. Cette approche permet de mutualiser les ressources humaines et financières. Les autres thèmes abordés incluaient notamment la mise en place d'un cadre de bonne gouvernance des

administrations fiscales et douanières, les prévisions de recettes budgétaires, le changement de l'année de base et le passage au SCN 2008, et le cadre révisé d'analyse de la viabilité de la dette dans les pays à faible revenu en partenariat avec MCM et la Banque mondiale.

En matière de formation, le Centre a organisé un cours à l'attention des cadres de la région, en collaboration

avec l'Institut de formation pour l'Afrique (IFA) et l'Institut pour le développement des capacités (IDC) du FMI. Ce cours portait sur l'analyse de la politique budgétaire. Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre organisera un cours régional sur la gestion fiscale et macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles.

Au niveau régional, en sus des appuis à la Commission de la CEMAC relatifs aux directives d'harmonisation du cadre des finances publiques, le Centre a soutenu les efforts de mise à niveau du code des douanes et d'harmonisation fiscale dans la zone CEMAC. Au cours de l'exercice 2020, les activités réalisées au profit de la COBAC se sont considérablement renforcées.

UNE COORDINATION ÉTROITE AVEC LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

Par souci d'efficacité et de coordination, les activités programmées ont été réalisées en étroite collaboration avec les services du FMI et d'autres partenaires au développement, voire de façon conjointe avec certains de ces derniers. A titre de rappel, les activités d'AFRITAC Centre sont intégrées au cadre général de renforcement des capacités mis à la disposition des pays membres par le FMI pour appuyer les réformes économiques.

À cet effet, la coordination avec les autres partenaires s'est poursuivie, en particulier dans les domaines des finances publiques (recettes et dépenses), des statistiques, de la gestion de la dette, et de la régulation et de la supervision bancaires. L'accompagnement proposé par AFRITAC Centre est coordonné et parfois mené conjointement avec les principaux partenaires du Centre,



Séminaire conjoint FMI et Banque mondiale sur le cadre révisé de viabilité de la dette pour les pays à faibles revenus, Libreville, Juin 2019

c'est-à-dire : l'ACBF, l'AFD, l'AFRISTAT, la BAD, la Banque de France, la Banque mondiale, la CNUCED, la Coopération française, Expertise France, l'ONU Femmes et l'Union européenne.

L'objectif visé par ces partenariats est la recherche de complémentarité dans la mise en œuvre des projets d'assistance technique afin de favoriser les synergies et d'éviter les duplications.

Ainsi, AFRITAC Centre :

- (1) a poursuivi la modernisation de la législation et la réorganisation de l'administration douanière et des procédures en Guinée équatoriale, en vue de la mise en œuvre du progiciel SYDONIA World en partenariat avec la CNUCED,
- (2) a procédé à des échanges d'information avec la Banque africaine de développement sur l'interconnexion des services douaniers et fiscaux au Gabon,
- (3) a collaboré avec la Banque mondiale sur l'amélioration de la qualité des statistiques à la direction générale des impôts de la RDC,
- (4) a développé un partenariat avec l'Union européenne au Tchad sur la Phase 2 du projet d'appui à la consolidation de l'Etat. Ce projet finance l'élaboration d'un manuel d'utilisation de la nouvelle nomenclature budgétaire,
- (5) a procédé à des échanges d'informations avec l'Union européenne au Cameroun dans le cadre du programme de réformes des finances publiques. Dans ce programme, le Centre intervient dans la mise en place des instruments et des procédures du contrôle interne budgétaire,

- (6) a établi un partenariat avec l'ONU Femmes dans le cadre de la promotion de la budgétisation sensible au genre dans les pays couverts par le Centre,
- (7) s'est joint à AFRISTAT et à la Commission de la CEMAC pour l'organisation de séminaires semestriels de renforcement des capacités des cadres des pays membres dans le domaine du suivi de la conjoncture et des prévisions économiques,
- (8) a poursuivi des appuis au renforcement des dispositifs d'analyse et de cadrage macrobudgétaire en synergie avec l'Union européenne au Tchad et avec la Banque Mondiale à travers le projet AGIR¹ en RCA,
- (9) a maintenu des échanges fructueux avec l'AFD et la BAD en RCA qui, sur la base des recommandations du Centre, vont financer un projet de mise à jour des balances des comptes du Trésor qui sont essentielles à la production du TOFE,
- (10) a renforcé sa collaboration avec la Banque mondiale dans la mise en place de la stratégie de rattrapage des retards des comptes nationaux au Congo qui a permis au pays de disposer de comptes nationaux à jour de 2005 à 2017,
- (11) a collaboré avec la Banque mondiale et la Banque africaine de développement à la préparation du plan d'action pour l'approfondissement du marché régional des titres d'Etat de la CEMAC et à la définition des domaines d'intervention de chacune des

trois institutions en vue d'assurer une meilleure coordination de l'assistance technique,

- (12) a poursuivi son partenariat avec la Banque mondiale par l'organisation du séminaire régional de formation sur l'utilisation du cadre révisé de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu,
- (13) a poursuivi son partenariat avec la Banque de France dans le domaine de la régulation et de la supervision bancaires pour la mise à disposition de ses cadres afin d'assurer des missions d'assistance technique court terme programmées par le Centre.

OBJECTIFS TRANSVERSAUX : RÉDUCTION DES INÉGALITÉS, GENRE ET ENVIRONNEMENT

Au cours des années fiscales précédentes, le Centre a organisé plusieurs activités sur des thématiques transversales. Au titre de ces dernières, on peut citer la 8ème édition du FOHBAC qui portait sur le thème de la réduction des inégalités femmes-hommes par une budgétisation sensible au genre. A l'issue des travaux, une feuille de route pour la mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre avait été proposée aux pays membres d'AFC sur la période 2019-23. Aussi, le Centre a organisé en partenariat avec l'IDC et AFRITAC Sud, plusieurs sessions du cours sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles afin de sensibiliser les cadres des pays membres sur les problématiques liées à la gestion durable des ressources naturelles en vue d'impacter le développement de leurs pays. Une session de ce cours est programmée pour l'année fiscale 2021.

¹ [Projet d'Appui à la Gestion des dépenses et Investissements publics et aux Réformes \(AGIR\)](#)

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre s'efforcera d'aider les pays membres à mobiliser des ressources nationales, et à améliorer l'utilisation des ressources publiques afin de soutenir leur progression dans la réduction des inégalités et la lutte contre la pauvreté et la COVID-19 afin de pouvoir atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD). A cet effet, le Centre intègre les questions de genre notamment au Cameroun sur le thème de la budgétisation sensible au genre.

COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

Dans le souci permanent d'informer les partenaires sur les activités menées par le Centre, les conseillers et les

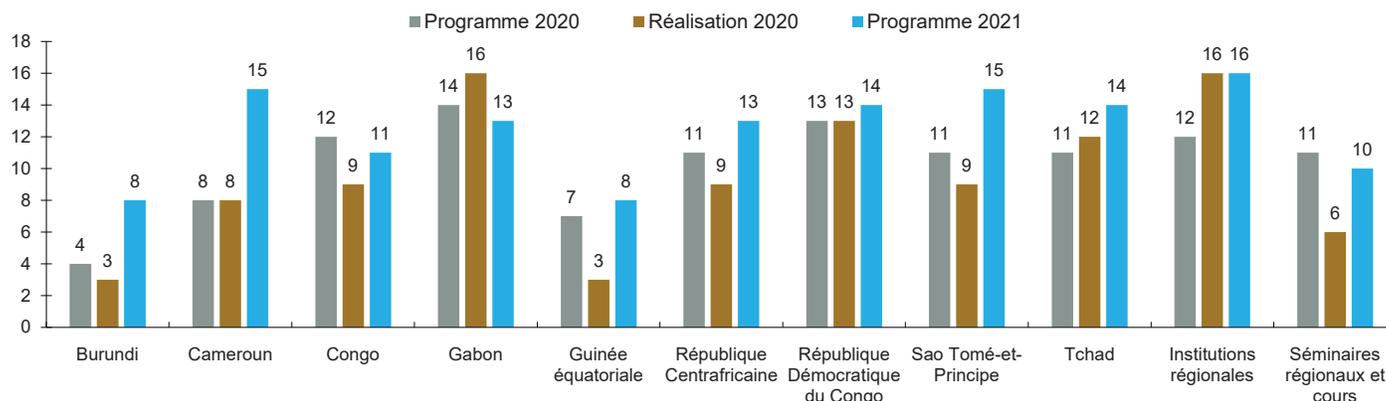
experts organisent systématiquement des séances de restitution à la fin des missions d'assistance technique dans les pays membres. De même, les partenaires sont toujours conviés aux cérémonies d'ouverture et de clôture des séminaires et ateliers organisés par le Centre. Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre a poursuivi l'actualisation régulière du contenu de son site internet afin d'informer les partenaires sur ses activités. Le Centre dispose par ailleurs d'une lettre trimestrielle et d'une page Facebook qui lui permettent de partager les informations récentes sur les résultats de ses activités. En 2021, le Centre va maintenir sa stratégie de communication via les outils et les canaux qu'elle utilise actuellement.

NIVEAU DES ACTIVITÉS

Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre a atteint un haut niveau d'activité avec une exécution de 91 % des activités prévues dans son programme de travail. Les activités d'assistance technique ont couvert l'ensemble des pays et domaines d'intervention du Centre. Sur le volet des appuis aux institutions régionales, le Centre a également réalisé l'ensemble des activités prévues. En 2021, le Centre continuera de réaliser des activités dans les pays et domaines d'intervention. Ainsi, le programme comprend 124 missions, 9 séminaires régionaux, 1 cours, 2 visites professionnelles (graphiques 6 et 7).

GRAPHIQUE 6. ACTIVITÉS PAR PAYS

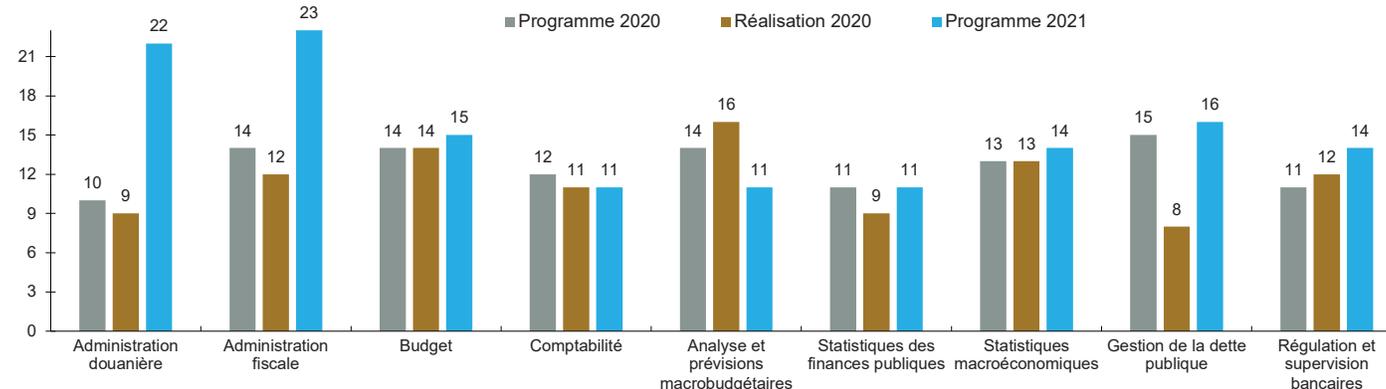
(en nombre)



Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 7. ACTIVITÉS PAR DOMAINE

(en nombre)



Source : AFRITAC Centre.

NIVEAU DES RESSOURCES

Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre a consacré 354 personnes-semaines soit 81 % de ses ressources programmées au renforcement des capacités des administrations des pays membres dans l'ensemble de ses domaines d'intervention. En 2021, le Centre prévoit un niveau soutenu des ressources pour le renforcement des capacités au profit des pays membres et des institutions régionales (graphiques 8 et 9). Les ressources programmées résultent de la programmation dans les différents domaines d'intervention du Centre. Au cours de l'année fiscale 2021, des ressources additionnelles pourront être allouées aux pays en fonction de leurs

besoins d'assistance technique et des priorités liés à la conclusion d'éventuels programmes avec le FMI.

RÉPARTITION DES RESSOURCES

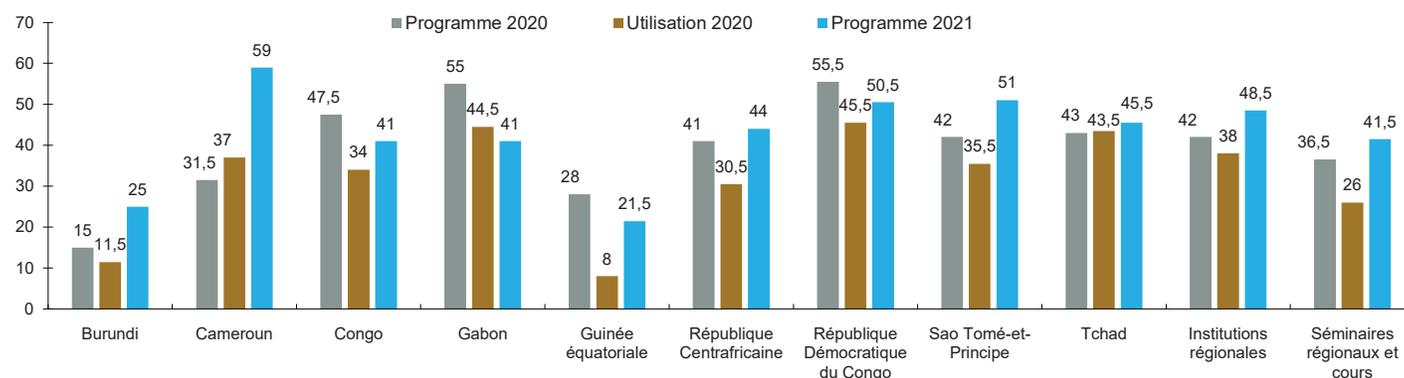
Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre a consacré plus de la moitié des ressources utilisées à l'appui aux réformes des finances publiques (administration des revenus et gestion des finances publiques), 20 % de ses ressources à la gestion de la dette publique et à la régulation et supervision bancaires, 24 % au renforcement des statistiques. Environ 20 % de ses ressources ont été utilisés pour les séminaires régionaux et les appuis aux institutions régionales.

Cela confirme l'intérêt des pays membres à impulser des réformes structurelles dans le contexte régional actuel. Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre consacrera une plus grande proportion de ses ressources aux séminaires régionaux et aux institutions régionales (graphiques 10 et 11).

Durant l'année fiscale 2020, le Centre a consacré près de 70 % de ses ressources aux pays membres en situation de fragilité. En 2021, le Centre va leur consacrer 60 % de ses ressources (graphique 12). Ainsi, le Centre contribue à la mise en œuvre de l'initiative des États fragiles du FMI et des priorités fixées par le Fonds pour le renforcement des capacités.

GRAPHIQUE 8. RESSOURCES PAR PAYS

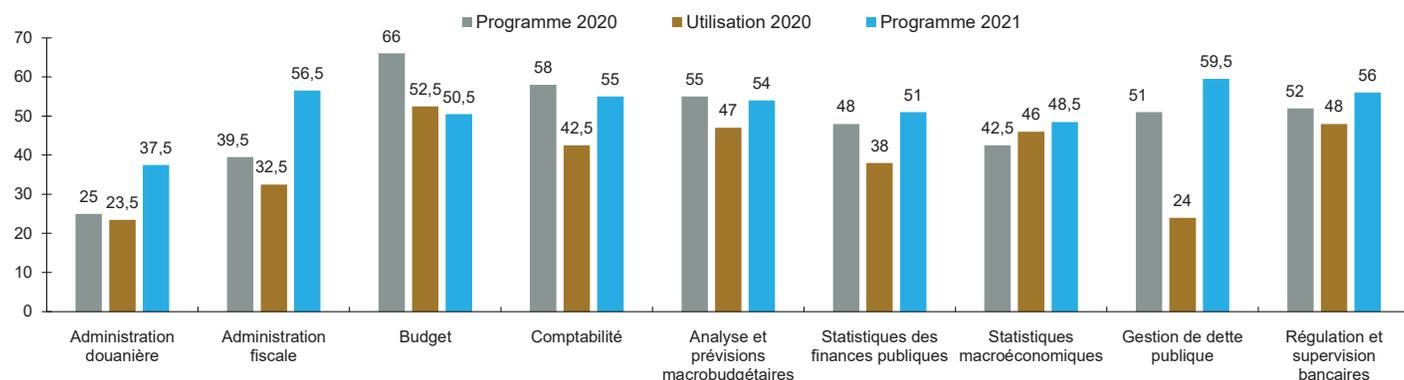
(en personnes-semaines)



Source : AFRITAC Centre.

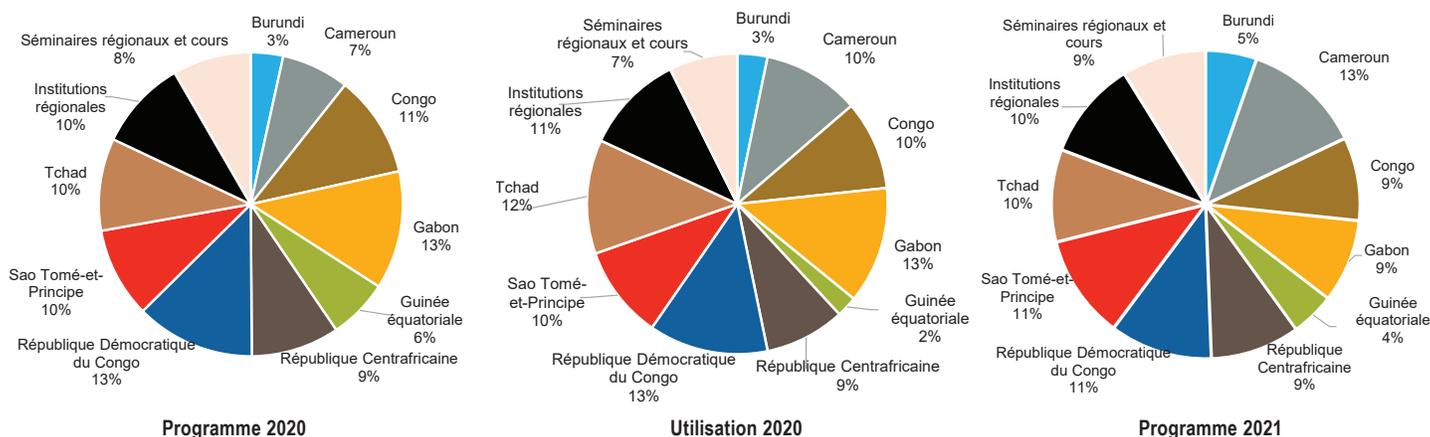
GRAPHIQUE 9. RESSOURCES PAR DOMAINE

(en personnes-semaines)



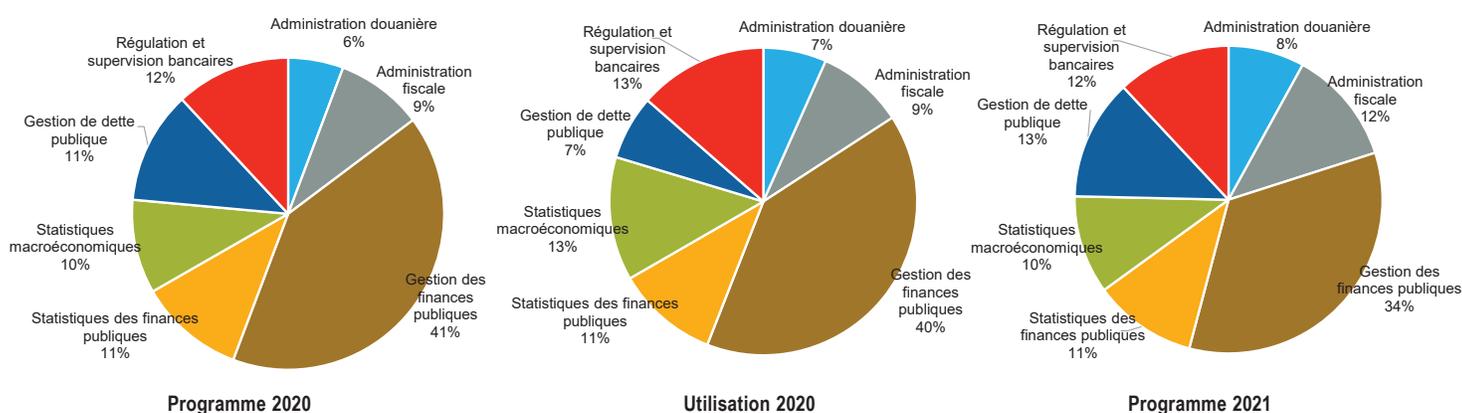
Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 10. RÉPARTITION DES RESSOURCES PAR PAYS



Source : AFRITAC Centre.

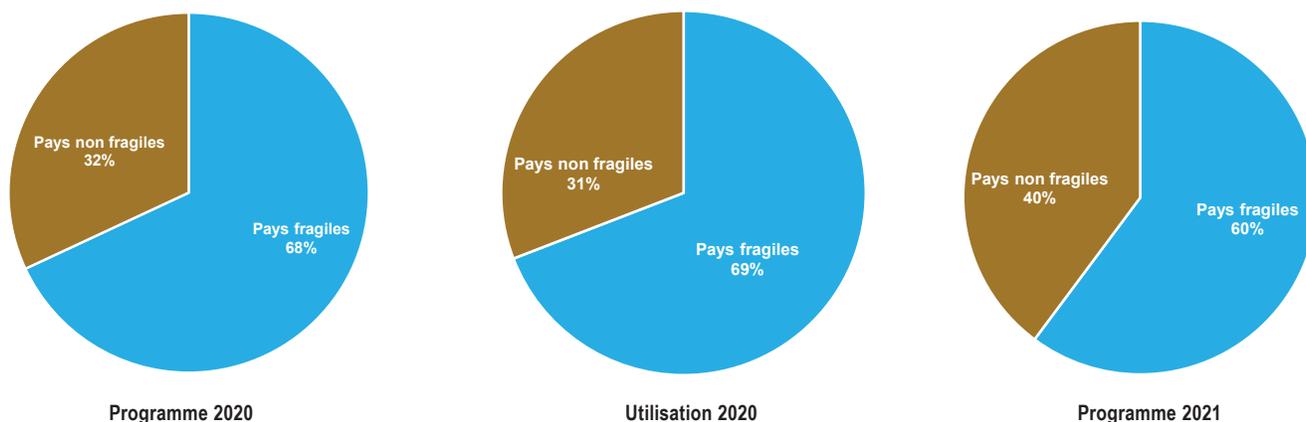
GRAPHIQUE 11. RÉPARTITION DES RESSOURCES PAR DOMAINE



Source : AFRITAC Centre.

Note : La gestion des finances publiques inclut les activités du budget, de la comptabilité publique et de la gestion de la trésorerie, et de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires.

GRAPHIQUE 12. RÉPARTITION DES RESSOURCES SELON LA FRAGILITÉ DU PAYS BÉNÉFICIAIRE



Source : AFRITAC Centre.

B

ADMINISTRATION DES REVENUS



Hasina Rakotondrainibe est le conseiller résident en administration des revenus depuis juin 2020.



Renilde Bazahica a occupé les fonctions de conseillère résidente en administration des revenus entre 2017 et 2020.



Séminaire régional sur la mise en place d'un cadre de bonne gouvernance des administrations fiscales et douanières, Brazzaville, Janvier 2020

MODERNISER LE CADRE INSTITUTIONNEL DE GESTION ET DE GOUVERNANCE DES ADMINISTRATIONS DES REVENUS

Durant l'année fiscale 2020, le Centre a appuyé la rédaction des textes d'application du nouveau code des douanes communautaire révisé en zone CEMAC adopté en avril 2019 (**Réussite remarquable 1**). Les experts du FMI ont fourni des conseils et avis juridiques lors de la préparation des textes d'application devant faire

l'objet d'examen préliminaire dans le cadre des réunions organisées par la Commission de la CEMAC, dans lesquelles avaient pris part les représentants des pays membres, les experts de la CEMAC et ceux du FMI.

Dans le domaine de l'administration fiscale, le Centre a appuyé la modernisation de la Direction en charge de la gestion du segment des Moyennes Entreprises au Tchad (gestion du fichier, réorganisation de la structure de la direction des

moyennes entreprises, propositions du relèvement du seuil de la TVA, introduction de la fiscalité simplifiée en faveur des petites entreprises). Le Centre a aussi soutenu les travaux préparatoires à la mise en place de la TVA à Sao Tomé-et-Principe, en coordination avec le projet RMTF géré par le Département des finances publiques (FAD) du FMI. Sur le plan régional, le Centre a organisé un séminaire inter-régional sur la mise en place d'un cadre de bonne gouvernance des administrations fiscale et douanière dans les pays de l'Afrique Centrale. La bonne gouvernance constitue un ensemble des meilleures pratiques conduisant au renforcement de la transparence, à l'obligation de rendre compte et à la promotion d'une culture de performance collective et individuelle et au renforcement de la digitalisation

des procédures. Convaincus que cette réforme est déterminante pour assurer une mobilisation efficace des ressources fiscales et douanières, les participants ont sollicité qu'elle soit inscrite au rang des réformes prioritaires au sein de leurs administrations respectives.

En 2021, les appuis d'AFRITAC Centre en coordination avec le projet RMTF sont en phase avec les objectifs de la CEMAC. A cet effet, le Centre poursuivra l'appui à la mise en œuvre pratique du code des douanes de la zone CEMAC dans les pays membres, y compris la participation des experts aux réunions organisées par la Commission de la CEMAC et le renforcement des capacités en faveur des cadres de la région sur la maîtrise des procédures de gestion et de suivi des exonérations douanières.

Dans le domaine de l'administration fiscale, le programme de travail de l'année fiscale 2021 sera articulé autour du renforcement des capacités en faveur des cadres de la région sur la modernisation du management des administrations fiscales, de l'appui à la rédaction d'un livre des procédures fiscales communautaire en zone CEMAC en coordination avec le projet RMTF, géré par le Département des finances publiques du FMI, et la poursuite de la modernisation de la direction des moyennes entreprises au Tchad.



Séminaire sur la planification des réformes soutenus par le projet RMTF , Libreville, Octobre 2019

RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS FISCALES

En 2020, les activités de renforcement des capacités délivrées dans le domaine de l'administration fiscale ont contribué à plusieurs résultats. Ainsi, l'appui technique du Centre a permis de renforcer les programmes de contrôle des entreprises ayant déduit à tort la TVA payée au cordon douanier en République du Congo pour 29 milliards de FCFA, au Gabon pour 25 milliards de FCFA, en République Centrafricaine pour 12 milliards de FCFA et en République démocratique du Congo pour 18 milliards de Franc Congolais. En République du Congo, la mise en œuvre d'une opération spéciale d'apurement de 321 cas des dossiers contentieux recensés, devant conduire à l'apurement des soldes restant dus après le traitement des instances contentieuses a été soutenue par le Centre. Au Cameroun, l'appui du Centre a contribué au contrôle ponctuel des entreprises présentant des incohérences entre les déclarations déposées et l'évolution de la croissance économique dans le secteur concerné. En RCA, l'assistance technique a aidé au contrôle des entreprises sous régime des conventions d'exonérations avec l'Etat et le contrôle ponctuel des entreprises à risques déclaratifs identifiés en matière de TVA. A Sao Tomé-et-Principe, une stratégie de recouvrement des arriérés fiscaux a été formulée et des restes à recouvrer facilement recouvrables établis à 25 % du total des arriérés fiscaux ont été identifiés. Au Gabon, des recettes fiscales et douanières ont été mobilisées en s'appuyant sur le levier de collaboration douanes-impôts (encadré 1 ; page 14). Au Gabon, l'action du Centre a permis le recouvrement d'arriérés fiscaux de plus de 10,5 milliards de FCFA. En RDC, des mesures d'administration fiscale devant conduire à la restauration de

la TVA (simplification de la législation et de la réglementation, outils de gestion, tableau de bord de suivi, automatisation) ont été formulées. En République Centrafricaine et au Tchad, le Centre a appuyé à la formulation d'une stratégie globale de gestion des fichiers des contribuables.

Durant l'année fiscale 2021, le Centre a pour objectif de poursuivre le renforcement des capacités opérationnelles des administrations fiscales en vue d'accroître les efforts de mobilisation des recettes intérieures. A cet effet, les activités prévues en 2021 incluent l'appui à la mise en œuvre des plans de continuation des activités et des mesures de sauvegarde des recettes fiscales pour faire face à la crise sanitaire de la COVID-19. Au Burundi, en République Centrafricaine et en République démocratique du Congo, le Centre œuvrera au renforcement de la programmation et de l'appui à la conduite des contrôles conjoints douanes et impôts. Le Centre poursuivra l'identification et la mise en œuvre d'une stratégie de civisme fiscal au Cameroun, en République du Congo et au Gabon. Par ailleurs, il accompagnera la modernisation et la digitalisation des procédures fiscales (paiement des taxes par téléphonie mobile, téléprocédures, télépaiements, etc.) au Burundi, en République du Congo, au Gabon et en République démocratique du Congo. Au Gabon, l'automatisation des indicateurs de performance des administrations fiscales sera un des axes d'intervention de l'assistance technique du Centre. En Guinée équatoriale, le Centre travaillera à la généralisation de l'utilisation de l'identifiant fiscal unique. A Sao Tomé-et-Principe, le Centre se focalisera sur la mise en place de la TVA. Au Tchad, le Centre aidera les autorités dans la définition d'une stratégie de modernisation de la direction des moyennes entreprises.

RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS DOUANIÈRES

En 2020, le Centre a contribué à la préparation d'un plan pluriannuel de renforcement des capacités de contrôle de la valeur déclarée en douane au Cameroun. En République du Congo, le Centre a permis l'identification des conditions préalables à la mise en œuvre efficace du plan pluriannuel de renforcement des capacités en vue du renforcement du contrôle de la valeur en douanes et de l'évaluation des structures et des systèmes en charge de la détermination de la valeur en douane. Au Gabon, le Centre a appuyé la mise en œuvre des mesures de mobilisation des recettes à travers la mise en conformité des droits de douane avec le tarif douanier, la configuration de la sélectivité dans le système Sindara, la rationalisation des exonérations douanières, et la codification de codes additionnels dans Sindara. En République Centrafricaine, le Centre a assisté à la mise en œuvre de la procédure sécurisée d'évaluation des marchandises importées. En RDC, l'assistance technique a permis la redéfinition des missions du Système Orange destiné à l'évaluation des marchandises et à l'élaboration d'un plan de contrôle et d'une méthodologie de sélection et de vérification des entreprises présentant un risque de minoration de la valeur en douane. A Sao Tomé-et-Principe, le Centre a contribué à une formation sur les meilleures pratiques conformes aux normes de l'OMC en matière de valeur en douane (valeur transactionnelle et méthodes de substitution). Le Centre y a également proposé la mise en production du module valeur dans Sydonia Word. Au Tchad, le Centre a aidé à la formulation d'un plan de renforcement du contrôle de la valeur en douane, de l'administration des exonérations douanières et du

système de bancarisation des recettes pour une meilleure sécurisation des recettes collectées.

En 2021, le Centre appuiera la mise en œuvre des plans de continuation des activités et des mesures de sauvegarde des recettes douanières pour faire face à la crise sanitaire de la COVID-19 dans l'ensemble des pays membres. Il contribuera au renforcement de la maîtrise et du contrôle de la valeur

des marchandises en douane au Burundi, au Cameroun, au Gabon et en République centrafricaine. En République du Congo, en République démocratique du Congo et au Tchad, le Centre travaillera à l'amélioration du contrôle et du suivi à destination des marchandises exonérées. En Guinée équatoriale, le Centre aidera les autorités à la modernisation des procédures de dédouanement.

RÉUSSITE REMARQUABLE 1. ADOPTION DU CODE DES DOUANES COMMUNAUTAIRE ET DE SES TEXTES D'APPLICATION

CONTEXTE : Les pays de la zone CEMAC se dotent d'un nouveau code régional des douanes : une étape décisive vers une intégration régionale effective.

CEMAC	
	<p>Domaine d'intervention : Administration douanière</p> <p>Date de mise en œuvre: Janvier 2018 à décembre 2020</p>
Objectif de l'appui	Le projet a pour objectif l'assistance des états membres de la CEMAC à la rédaction du Code des douanes communautaire et de ses textes d'application afin que les deux dispositifs soient alignés aux meilleures pratiques internationales et en phase avec l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges adopté en 2017.
Rôle d'AFC dans l'appui	Une abondante assistance technique du Département des Finances Publiques (FAD) du FMI et d'AFRITAC Centre a été fournie aux fins d'une relecture du projet de code communautaire CEMAC et de ses textes d'application. Des experts d'AFRITAC Centre et du siège du FMI ont également participé aux réunions de comité de préparation en charge de la révision du code des douanes et des textes d'application. Des conseils et orientations stratégiques ont été donnés sur les meilleures options possibles lors des différentes assises tenues par la Commission en charge de la rédaction du code des douanes communautaire et les textes d'application.
Principaux résultats obtenus	(1) Le Code régional révisé a été adopté par les pays de la zone CEMAC en avril 2019 ; (2) Un certain nombre de textes d'application du code Communautaire révisé ont été validés par les représentants des pays membres aux réunions du Comité de la CEMAC, d'autres textes réglementaires vont être examinés au cours de l'année 2020.
Trois impacts sont attendus du projet	(1) La facilitation du commerce ; (2) La mobilisation substantielle des recettes douanières ; (3) Une intégration douanière et économique effective des pays membres de la zone CEMAC.
Facteurs de succès	La réussite du projet est le fruit d'une étroite collaboration entre plusieurs partenaires et bailleurs de fonds (FMI, OMD, Commission de la CEMAC) et les Etats membres de la zone CEMAC dont les moyens mis à disposition couplée d'une grande détermination ont permis d'aboutir à l'adoption du Code communautaire des douanes révisé et à l'élaboration des textes d'application.

C

GESTION DES FINANCES
PUBLIQUES

Abdoulaye Touré a occupé les fonctions de conseiller en matière budgétaire entre 2014 et 2020.



Makiadi Ephrem Ghonda a rejoint AFC en août 2020 en qualité de conseiller en matière budgétaire.



Blaise Yehouenou a rejoint AFC en août 2018. Il apporte son expérience en matière de comptabilité publique et gestion de la trésorerie.



Séminaire régional conjoint avec AFRITAC Ouest sur la gestion des investissements, Libreville, Juin 2019

RENFORCER LE CADRE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

En 2020, le Centre a appuyé l'adoption d'une directive CEMAC sur la comptabilité matière pour les pays membres de la CEMAC. Le Centre a également participé aux missions de suivi-évaluation de la transposition et de la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé de gestion des

finances publiques de la CEMAC au Cameroun, en République du Congo et au Gabon.

En 2021, le Centre poursuivra sa participation à la revue des textes à distance et aux ateliers de renforcement de capacités organisés par la CEMAC. Il appuiera à la mise en place d'un référentiel harmonisé de la comptabilité matière dans les pays membres couverts par AFRITAC Centre

et au renforcement de la préparation et de la programmation budgétaire annuelle en Guinée équatoriale.

AMÉLIORER LA PRÉPARATION DU BUDGET DE L'ÉTAT POUR LE RENDRE PLUS EXHAUSTIF, CRÉDIBLE ET BASÉ SUR DES POLITIQUES

En 2020, le Centre a participé à l'amélioration de la prise en charge des recettes affectées dans la loi de finances et leurs conditions d'exécution au Gabon. Le Centre y a également contribué en appuyant l'opérationnalisation de la cellule en charge de la tutelle des établissements publics nationaux et en effectuant la revue de conformité des affectations de recettes sous la forme de compte d'affectation spéciale ou d'attribution de produits. Au Tchad, le Centre a poursuivi la mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire dans le système d'information avec l'amélioration du système CID (Circuit intégré de la dépense) ainsi que la préparation de l'environnement informatique pour l'élaboration du PLF 2020 (Projet de loi des finances 2020) avec la nouvelle nomenclature budgétaire et toutes les classifications conformes aux directives de la CEMAC et aux normes internationales. Sur le plan régional, le Centre a participé à une sensibilisation des cadres de la région aux problèmes, défis et bonnes pratiques liés à la gestion des investissements publics et à l'utilisation de nouveaux outils de surveillance des investissements et de Partenariats Public-Privé (PPP) ainsi qu'à l'initiation des cadres de la région à l'outil d'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) mis au point par le FMI. Il

a aussi contribué au renforcement des capacités des responsables à l'identification et l'évaluation des risques associés aux PPP en utilisant le Modèle d'Évaluation des Risques liés aux Partenariats Public-Privé. En République démocratique du Congo, l'assistance technique a permis la revue et la validation des guides relatifs à la gestion du budget en mode programme à savoir le guide d'élaboration des projets annuels de performance et des rapports annuels de performance et le guide du dialogue de gestion. Sur le plan régional, le Centre a contribué à la formation des cadres de la région sur les affectations de recettes et la tutelle des entités publiques.

En 2021, le Centre poursuivra la mise en place du cadre institutionnel du contrôle interne budgétaire au Cameroun. En République du Congo, le Centre renforcera les travaux sur la programmation, la budgétisation et la gestion des investissements publics en mode autorisation d'engagement et crédits de paiement (AE/CP). Au Cameroun, l'assistance technique se focalisera sur la préparation d'un guide sur la budgétisation sensible au genre. En République démocratique du Congo, le Centre travaillera à la poursuite des travaux de revue qualité du budget programme et des projets annuels de performance. Au Tchad, l'appui du Centre s'articulera autour de la mise en place de la tutelle financière et de la documentation budgétaire des établissements publics nationaux. Sur le plan régional, le Centre formera les cadres de la région sur les affectations des recettes dans le budget de l'État et les dépenses fiscales. Compte tenu de la crise sanitaire et des restrictions de voyage, les activités d'évaluation

des investissements publics de type PIMA seront envisagées pour les années fiscales futures.

AMÉLIORER L'EXÉCUTION ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

En 2020, le Centre a contribué à la rédaction de deux projets de texte qui ont été soumis aux autorités du Cameroun pour la mise en place du cadre institutionnel de la comptabilité des matières. Il s'agissait d'un projet de décret portant comptabilité des matières et le projet d'arrêté d'application. En République du Congo, le Centre a apporté son appui dans la mise en place des outils techniques et méthodologiques nécessaires à la budgétisation, l'exécution, la comptabilisation et le suivi des dépenses d'investissement public en mode AE (Autorisation d'engagement) et CP (Crédit de paiement). Aussi, le Centre a appuyé la mise en place d'un cadre de suivi des établissements publics nationaux et la préparation d'un rapport sur leurs états financiers au Gabon (**Réussite remarquable 2**). Au Gabon, un projet de guide sur l'élaboration des outils de pilotage de l'exécution du budget (plans de passation des marchés, plans d'engagement des dépenses, plan de trésorerie) a été conçu et validé par les autorités. A Sao Tomé-et-Principe, le Centre a participé à la formation sur les plans d'engagement des dépenses et le pilotage de l'exécution du budget. Le Centre y a également apporté son expertise lors d'une mission d'évaluation de la CEMAC sur l'état de mise en œuvre des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques.

En 2021, le Centre appuiera la mise en place du dispositif de la comptabilité matière dans le cadre du contrôle interne budgétaire et son opérationnalisation au Cameroun. Au Gabon, l'assistance technique se focalisera sur l'amélioration du référentiel de comptabilités matières. La République Centrafricaine bénéficiera d'un appui à la mise en place de la tutelle financière des établissements publics et la documentation budgétaire sur les organismes autonomes. A Sao Tomé-et-Principe, le Centre poursuivra la mise en place des plans d'engagement des dépenses. L'ensemble de ces activités sont en phase avec les priorités de la CEMAC et seront réalisées à distance.

AMÉLIORER LA COUVERTURE ET LA QUALITÉ DES RAPPORTS FINANCIERS

En 2020, l'assistance technique du Centre a permis l'élaboration d'un référentiel des processus budgétaires et comptables des matières pour le développement d'un système d'information de comptabilité des matières au Cameroun. En République du Congo, le Centre a procédé à la revue des dernières versions des guides de procédures d'exécution budgétaire et comptable ainsi que du projet de version commentée du nouveau plan comptable de l'État. Au Gabon, une formation pour la mise en place d'une méthodologie d'apurement de certains comptes de la balance générale des comptes de l'État a été délivrée et les cadres de la DGCPT sur le contrôle interne

comptable ont été sensibilisés. En République Centrafricaine, le Centre a contribué à l'amélioration du système actuel de comptabilité de caisse dans la perspective du passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale en 2021 et du dispositif d'enregistrement des opérations de recettes et de dépenses et renforcement du mécanisme de rapprochement mensuel des comptes du Trésor avec la banque centrale au titre de l'année 2019 (**Réussite remarquable 3**). Au Tchad, le Centre a appuyé à la mise en place d'une feuille de route pour la préparation de la mise en œuvre des réformes comptables.

En 2021, le Centre améliorera le système de comptabilité de l'Etat au Cameroun. Au Congo, les travaux de fiabilisation des comptes de la balance se poursuivront. Au Gabon, en République Centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Tchad, le Centre améliorera la qualité des informations comptables. Sur le plan régional, le Centre formera les cadres de la région sur les normes comptables de l'administration publique au cours d'un séminaire régional.

AMÉLIORER LA GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS

En 2020, le Centre a contribué à l'amélioration des prévisions de flux de trésorerie des unités budgétaires au Cameroun. Aussi, le Centre a travaillé à l'amélioration de la centralisation quotidienne des soldes de trésorerie

dans le CUT et à la mise à jour des plans de trésorerie au Cameroun, en République Centrafricaine, et au Tchad.

En 2021, le programme de travail du Centre est en phase avec les priorités au niveau des pays de la CEMAC. A cet effet, le Centre poursuivra l'amélioration de la gestion de la trésorerie au Cameroun, et les travaux de fiabilisation de la gestion de trésorerie au Gabon et en République Centrafricaine. Ces activités pourront être renforcées au titre de l'année fiscale 2022.

RÉUSSITE REMARQUABLE 2. RECETTES AFFECTÉES DANS LE BUDGET GÉNÉRAL ET LE SUIVI DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

CONTEXTE : Le PEFA du Gabon de 2016 a obtenu une notation faible de l'exhaustivité du budget. Cette faiblesse découlait des dysfonctionnements liés à l'absence de documentation budgétaire sur les finances des autres administrations publiques comme les établissements publics nationaux.

 <p>Gabon</p>	<p>Domaine d'intervention : Gestion des finances publiques</p> <p>Date de mise en œuvre: 2016–2019</p>
Objectif de l'appui	Mettre en place un cadre de suivi des établissements publics nationaux et la préparation d'un rapport sur leurs états financiers.
Rôle d'AFC dans l'appui	Le Centre a organisé trois missions d'assistance technique sur les recettes affectées et le suivi des établissements publics et une visite d'immersion des cadres du Ministère du budget et des comptes publics sur la tutelle des établissements publics nationaux et le suivi des sociétés d'Etat à la direction générale du portefeuille de l'Etat et à la direction du contrôle budgétaire en République de Côte d'Ivoire.
Principaux résultats obtenus	(1) Création d'une cellule en charge de la tutelle des établissements publics nationaux et du suivi des entreprises publiques ; (2) Adoption du projet de loi sur la gouvernance des établissements publics par le gouvernement ; (3) Préparation d'une annexe à la loi de finances 2020 d'un rapport sur la surveillance financière des services publics personnalisés.
Impact du projet	Amélioration de la transparence budgétaire avec une documentation budgétaire plus exhaustive.
Facteurs de succès	La synergie entre toutes les parties prenantes à savoir les autorités gabonaises, le département Afrique du FMI, le département des finances publiques du FMI et AFC.
Leçons apprises	Une communication permanente entre les parties prenantes des réformes est un gage de leur mise en œuvre optimales.

RÉUSSITE REMARQUABLE 3. AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ COMPTABLE EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

CONTEXTE : La République Centrafricaine a engagé des actions d'amélioration de son système de gestion financière et comptable de l'Etat.

 <p>République Centrafricaine</p>	<p>Domaine d'intervention : Comptabilité de l'Etat</p> <p>Date de mise en œuvre: Janvier 2019 à décembre 2022</p>
Objectif de l'appui	Appuyer la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique à améliorer le système actuel de comptabilité de caisse dans la perspective du passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale en 2021.
Rôle d'AFC dans l'appui	Le Centre a organisé en janvier et octobre 2019, deux missions d'appui à l'apurement des comptes d'imputation provisoire de recettes et dépenses et des comptes à soldes irréguliers affaiblissant la qualité comptable depuis des années en prélude aux travaux de développement d'un nouveau système d'information financière et comptable.
Principaux résultats obtenus	Les travaux effectués lors de ces deux missions ont permis aux cadres de la direction de la centralisation comptable (DCC) de l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT) : (1) d'apurer une soixantaine de comptes sur plus de soixante-douze identifiés au début de la mission de janvier 2019 ; (2) de mettre en place un projet de normes comptables et un projet de guide de fonctionnement des comptes du plan comptable de l'Etat et ; (3) de renforcer les capacités des cadres sur les enjeux de la nouvelle comptabilité de l'Etat et le contrôle interne comptable.
Trois impacts sont attendus du projet	Une meilleure compréhension des enjeux de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale, du contrôle interne comptable et de la nécessité de mettre en place l'ensemble des référentiels comptables, aussi bien opérationnels que fonctionnels, complémentaires au nouveau cadre légal et réglementaire de gestion des finances publiques. Ces outils sont indispensables à la rénovation du système comptable de l'Etat, et surtout à son informatisation.
Facteurs de succès	La disponibilité des cadres de la DCC et leurs besoins accrus en renforcement de capacités.
Leçons apprises	La poursuite systématique des ateliers de renforcement de capacités des parties prenantes sur des thématiques pointues de la nouvelle gestion publique lors des missions d'AFC

D

ANALYSE ET PRÉVISIONS
MACROÉCONOMIQUES ET
BUDGÉTAIRES

Séverin Kamgna est conseiller en analyse macrobudgétaire. Il a rejoint AFC courant novembre 2017.



Atelier national sur l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires, N'Djamena, Août 2019

RENFORCER LE CADRE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

En 2020, le Centre a activement participé aux missions de suivi-évaluation de la transposition et de la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC au Gabon et en Guinée équatoriale. Le Centre a également contribué au renforcement de la crédibilité budgétaire en République Centrafricaine. Au Tchad,

le Centre a apporté son expertise à l'actualisation de la stratégie de réforme des finances publiques afin de répondre aux enjeux actuels et d'en améliorer la mise en œuvre.

En 2021, le Centre participera à la revue des textes à distance et aux ateliers de renforcement de capacités organisés par la CEMAC. En Guinée équatoriale, il aidera au renforcement de la préparation et de la programmation budgétaire annuelle. Le Centre apportera son

expertise lors des formations à distance des membres du Forum des Hauts Fonctionnaires du Budget des pays de l'Afrique centrale (FOHBAC) sur des thématiques en lien avec le renforcement des capacités en gestion des finances publiques.

AMÉLIORER LA PRÉPARATION DU BUDGET DE L'ÉTAT POUR LE RENDRE PLUS EXHAUSTIF, CRÉDIBLE ET BASÉ SUR DES POLITIQUES

En 2020, le Centre a contribué au renforcement des capacités des cadres de la région en matière de prévision des recettes budgétaires et élaboration d'une feuille de route pour le renforcement des dispositifs institutionnels, organisationnels et techniques de prévision des recettes budgétaires. Le Centre a également formé des cadres de la région sur des aspects thématiques et méthodologiques de suivi de la conjoncture et des prévisions macroéconomiques et budgétaires au cours d'un séminaire régional conjoint avec AFRISTAT et la CEMAC. En République du Congo et en République Centrafricaine, l'assistance technique s'est focalisée sur le renforcement de l'ancrage du cadrage macroéconomique aux dispositifs d'élaboration du cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) à partir du TOFE prévisionnel (**Réussite remarquable 4**). Aussi, les dispositifs et modèles de cadrage macrobudgétaire de la République du Congo et du Tchad ont pu être redynamisés. Sur le plan régional, le Centre a offert une formation aux cadres de tous les pays (à l'exception de la Guinée équatoriale) sur l'analyse de la politique budgétaire à travers un cours régional conjoint avec l'IDC, l'IFA et AFRITAC Sud. En République Centrafricaine et à Sao Tomé-et-Principe, le Centre a contribué au renforcement des dispositifs d'élaboration des cadres budgétaires à moyen terme.

Au Gabon, les cadres de la DGB ont pu améliorer leurs connaissances sur les dispositifs institutionnels, techniques et organisationnels de cadrage macroéconomique et budgétaire au cours des missions d'apprentissage par les pairs. Au Tchad, une formation conjointe de l'IDC et d'AFRITAC Centre s'est tenue sur le développement des cadres macrobudgétaires, les règles budgétaires et l'analyse de la dynamique de la dette avec la participation du département Afrique. Cette activité entraine dans le cadre du projet CEMAC de l'IDC qui a précédemment délivré des formations similaires dans d'autres pays de la région.

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre poursuivra le renforcement des modèles de cadrage et de programmation budgétaire pluriannuelle en République du Congo, en République Centrafricaine, en République démocratique du Congo et à Sao Tomé-et-Principe, à travers des missions à distance couplées avec des missions sur site. Au Tchad, le Centre renforcera les outils de prévision des recettes pétrolières. Sur le plan régional, l'appui portera sur le renforcement de la capacité des cadres de la région en matière de prévision et de programmation des dépenses publiques au cours d'un séminaire régional. Le Centre organisera une formation des cadres de la région sur les affectations des recettes dans le budget de l'État et les dépenses fiscales. Le Centre délivrera une formation à distance des cadres de la région sur des aspects thématiques et méthodologiques de suivi de la conjoncture et des prévisions macroéconomiques et budgétaires au cours d'un séminaire régional conjoint avec AFRISTAT et la CEMAC. Le Centre poursuivra le renforcement conjoint des capacités avec l'IDC sur les cadres macroéconomiques dans

les pays membres pour donner suite aux discussions avec les autorités et le département Afrique du FMI.

RENFORCER L'IDENTIFICATION, LE SUIVI ET LA GESTION DES RISQUES BUDGÉTAIRES

En 2020, le Centre a contribué à l'identification, au suivi et à la gestion des risques budgétaires au Gabon, en République démocratique du Congo et au Tchad afin de les quantifier et de suggérer les mesures d'atténuation et de provisionnement pour en limiter les conséquences sur le cadrage et l'exécution budgétaires.

En 2021, l'assistance technique sera axée sur la sensibilisation des cadres du Cameroun à l'identification, au suivi et à la gestion des risques budgétaires au cours d'un atelier national. Le Centre poursuivra son appui à l'identification, au suivi et à la gestion des risques budgétaires au Gabon et en République centrafricaine.

RÉUSSITE REMARQUABLE 4. RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE À MOYEN TERME

CONTEXTE : Le dispositif de programmation budgétaire à moyen terme de la République Centrafricaine était inexistant.

 <p>République Centrafricaine</p>	<p>Domaine d'intervention : Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires</p> <p>Date de mise en œuvre: Processus continu de mars à août 2019</p>
Objectif de l'appui	Mettre en place une démarche efficace d'élaboration du cadre budgétaire à moyen terme à partir du TOFE prévisionnel, y compris le cadre institutionnel, les outils techniques et méthodologiques nécessaires ainsi que les rôles des parties prenantes.
Rôle d'AFC dans l'appui	Une mission d'AFC a permis de revisiter les contraintes de l'exercice de cadrage macroéconomique, de renforcer les capacités des experts centrafricains sur les méthodes de prévision des agrégats budgétaires (recettes, dépenses et financements) et d'élaborer une maquette expérimentale pour l'élaboration du CBMT/CDMT. Une deuxième mission en mai-juin 2019 a permis de former les acteurs sur l'utilisation de cette maquette. Conjointement avec Expertise France, un atelier a été organisé en août 2019 pour renforcer l'appropriation et l'utilisation de cette maquette, l'élaboration du CBMT/CDMT de 2020-2022, la note d'orientation budgétaire de la RCA sur cette période à annexer au projet de loi de finances 2020 ainsi, qu'une organisation idoine des services de la Direction de la Programmation, de la Préparation et de la Réforme Budgétaire pour la conduite régulière de ces travaux.
Principaux résultats obtenus	Les travaux ont permis de disposer d'un outil d'élaboration des CBMT/CDMT ainsi que de mettre en place les structures institutionnelles en charge de ces travaux.
Impact du projet	Le projet contribue à renforcer la programmation et la crédibilité du budget ainsi que la visibilité des actions de politiques macrobudgétaires à moyen terme.
Facteurs de succès	L'implication active et l'intérêt de la Direction générale du budget ainsi que la synergie avec un partenaire technique et financier local (Expertise France).
Leçons apprises	Compte tenu des contraintes budgétaires et des contraintes de calendrier d'AFC entre les missions d'AFC, le contact continu avec interlocuteurs (DGB dans le cas d'espèce) et la synergie avec les partenaires techniques et financiers locaux ont permis d'accélérer la mise en œuvre des projets et des recommandations.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES



Francis Gahizi est conseiller en statistiques des finances publiques. Il a rejoint AFC en mars 2016.



Mission d'assistance technique sur les statistiques des finances publiques, Yaoundé, Novembre 2019

RENFORCER LA COMPILATION ET LA DIFFUSION DES STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES POUR LA PRISE DE DÉCISION

En 2020, le domaine des statistiques des finances publiques a contribué à l'extension du champ de couverture des statistiques des finances publiques au Cameroun (**Réussite remarquable 5**). Au cours de l'année fiscale, le Centre a également

procédé au lancement des travaux de production des statistiques de la dette suivant la méthodologie du guide des statistiques de la dette publique/ *MSFP 2014* en République du Congo. En Guinée équatoriale, le Centre a participé à l'élaboration d'une matrice de collecte des données source de la dette publique (emprunts/crédits à long terme) selon le Guide de la Dette du Secteur Public du FMI en conformité avec les normes de reporting à la base

de données de la Banque Mondiale. Au Gabon, le Centre a contribué à l'élaboration du compte de patrimoine financier pour 2017 et 2018 à partir de la situation nette de l'État présentée dans le Compte général de l'État (CGE) et au renforcement des capacités des nouveaux agents sur les principes fondamentaux de la méthodologie du *MSFP 2014* ainsi que les procédures d'élaboration des SFP. Le Tchad a procédé à la finalisation du projet de tableau institutionnel du secteur des administrations publiques, et au lancement des travaux de recensement des données nécessaires pour l'extension du champ des statistiques des finances publiques.

« Dans le cadre de l'assistance technique d'AFRITAC Centre, notamment le transfert des compétences sur la migration de la production de SFPs (TOFE) suivant la méthodologie de *MSFP 2014*, les autorités de la RDC expriment leurs sincères et profondes gratitude à AFRITAC Centre pour son soutien à l'épanouissement d'un noyau d'experts locaux à travers son cadre opérationnel d'apprentissage et de renforcement des capacités techniques de l'expertise locale. »

Mireille Sulia Kitambala

Directrice du Trésor
République Démocratique du Congo

Le Centre a poursuivi les travaux de basculement de l'actuelle méthodologie du TOFE, selon la Directive TOFE CEMAC et/ou du MSFP 2014 et a produit des statistiques des finances publiques annuelles couvrant l'Administration Centrale Budgétaire au Cameroun et en Guinée équatoriale pour l'année fiscale 2018, en République du Congo et au Gabon pour les années fiscales 2017 et 2018, en RCA, une série statistique de 2014 à 2018, à Sao Tomé-et-Principe, une série statistique de 2013 à 2018, au Tchad, une série statistique de 2012 à 2018.

L'assistance technique du Centre a permis l'appropriation de l'outil automatisé d'élaboration du TOFE format *MSFP 2014* par les équipes TOFE de la République du Congo, du Gabon et du Tchad. Le Centre a aidé au remplissage et à la transmission des questionnaires statistiques du FMI aux fins de publication dans son annuaire statistique pour la période 2014 à 2018 pour la RCA ; 2013-18 pour Sao Tomé-et-Principe et 2012-18 pour le Tchad. En République du Congo, le Centre a aidé à l'établissement d'un diagnostic des défis statistiques, dans le cadre d'une mission conjointe des statistiques de comptabilité nationale, des prix, des finances publiques et du secteur extérieur. Enfin, l'assistance technique a procédé à la revue et à la finalisation du texte de décret-loi portant transposition de la Directive du TOFE CEMAC dans la loi nationale, à faire ratifier par le Ministre des Finances en Guinée équatoriale.

En 2021, le Centre poursuivra son appui à la mise à jour des statistiques des finances publiques (en élaborant les TOFEs format *MSFP 2014* des exercices les plus récents) au Cameroun, au Gabon, en Guinée équatoriale, en République Centrafricaine, en République du Congo, en République démocratique du Congo, à Sao Tomé-et-Principe et au Tchad. Plus spécifiquement, un appui sur l'assurance qualité (exhaustivité) de l'enregistrement des transactions de l'ensemble des administrations publiques sera donné à la République du Congo. Plus globalement, le Centre soutiendra l'élaboration des TOFE pour tous les pays membres et la transmission des données pour leur publication dans l'annuaire du département des statistiques du FMI.

RÉUSSITE REMARQUABLE 5. ELABORATION D'UN FICHER INSTITUTIONNEL DU SECTEUR PUBLIC CAMEROUNAIS POUR DES FINS D'EXTENSION DE LA COUVERTURE DES STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

CONTEXTE : Le Cameroun a lancé et conduit une enquête visant l'établissement d'un fichier institutionnel du secteur public à la suite des formations sur le MSFP 2014 et aux appuis techniques d'AFC.

 Cameroun	Domaine d'intervention : Statistiques des finances publiques Date de mise en œuvre: Depuis octobre 2019
Objectif de l'appui	Appui à l'extension du champ de couverture des statistiques des finances publiques aux unités extrabudgétaires, à la sécurité sociale et aux collectivités locales, afin de s'assurer de l'exhaustivité des transactions et du nombre des unités des administrations publiques couvertes.
Rôle d'AFC dans l'appui	Accompagnement du Centre afin de s'assurer du respect des principes, de la méthodologie et de la procédure de sectorisation des unités des administrations publiques, selon le <i>Manuel des Statistiques des Finances Publiques de 2014 (MSFP 2014)</i> .
Principaux résultats obtenus	Constitution d'un fichier institutionnel du secteur public camerounais complet et dynamique en vue de pouvoir y intégrer les unités nouvellement créées et/ou mouvoir les unités existantes aux sous-secteurs appropriés, suivant des changements de nature de celles-ci. Le même fichier institutionnel sera exploitable en même temps par l'Institut National des Statistiques du Cameroun pour les comptes nationaux, le service des statistiques monétaires de la Direction nationale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), ainsi que d'autres acteurs intéressés dans le domaine statistique. Le tableau institutionnel du secteur public du Cameroun est composé de 54 entités pour l'administration centrale budgétaire, 507 unités extrabudgétaires, 1 unité de sécurité sociale, 374 collectivités territoriales décentralisées dont 360 communes et 14 communes urbaines et 44 sociétés publiques dont 38 sociétés publiques financières.
Impact du projet	Une appropriation par les cadres en charge du TOFE au Cameroun, de la méthodologie de sectorisation des unités des administrations publiques selon le <i>Manuel des Statistiques des Finances Publiques de 2014 (MSFP 2014)</i> .
Facteurs de succès	La volonté des autorités camerounaises à adopter et à mettre en œuvre la méthodologie du <i>MSFP 2014</i> à la suite des formations reçues a été déterminante pour la réussite de ce projet.
Leçons apprises	Sous l'impulsion des autorités, les cadres sont en mesure d'entreprendre et mettre en œuvre certaines des activités prévues dans le Plan d'Actions d'adoption du <i>MSFP 2014</i> de manière autonome avec un appui minime d'AFC.

F

STATISTIQUES
MACROÉCONOMIQUES

Sébastien Manzi est conseiller en statistiques macroéconomiques à AFC depuis novembre 2018.

RENFORCER LA COMPILATION ET LA DIFFUSION DES STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES POUR LA PRISE DE DÉCISION

Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre a concouru à l'amélioration de la coordination, de la production et de la diffusion des statistiques macroéconomiques, et à l'appui à la mise en place de la série des comptes nationaux conformes au SCN 93 pour la période 1990-2018 en République du Congo. Au Gabon, le Centre a contribué au démarrage des travaux de calcul des comptes nationaux trimestriels (CNT) à travers l'identification et le test des indicateurs,



Séminaire régional sur le rebasage du PIB et la migration au SCN 2008, Yaoundé, Juillet 2019

à la mise en place d'une maquette provisoire selon l'optique production du PIB et la définition d'un plan d'actions allant jusqu'à la publication. Le Centre y a également participé à l'amélioration de l'outil simplifié pour le calcul des comptes nationaux annuels pour intégrer la désagrégation des comptes par secteurs institutionnels et les recommandations sur la mesure du volume aux prix de l'année précédente. En Guinée équatoriale, l'assistance technique a appuyé les travaux d'élaboration des maquettes

nécessaires permettant d'identifier les indicateurs de haute fréquence (IHF) de volume, de valeur et de prix pour plus de 90 pour cent du PIB. Le Centre y a également renforcé les capacités des cadres dans la maîtrise des techniques de trimestrialisation et de correction des variations saisonnières. En République démocratique du Congo, le Centre a permis la consolidation des premières estimations des comptes nationaux de la période 2016-18 et la mise en place de la grille de passage entre la nomenclature du commerce

extérieur et celle des comptes nationaux afin de prendre en compte le traitement de la source commerce extérieur. A Sao Tomé-et-Principe, le Centre a appuyé le traitement, l'organisation et l'intégration des données du commerce extérieur ainsi que celles des prix dans la compilation des comptes nationaux trimestriels. Au Gabon, on note un lancement réussi de la Page Nationale Récapitulative des Données (PNRD) de la plateforme du Système Général de Dissémination des Données-amélioré (SGDD-a) **(Réussite remarquable 6)**.

En 2021, le Centre contribuera à la réropolation et la mise en place de la série complète des comptes nationaux selon la nouvelle année de base 2016 conforme au SCN 2008 au Cameroun. Le Centre prévoit également d'y effectuer une formation

sur l'élaboration des comptes financiers. Au Congo, au Gabon, en Guinée équatoriale et en République Centrafricaine, le Centre appuiera à la mise en place des comptes nationaux trimestriels. En République Centrafricaine, à Sao Tomé-et-Principe et au Tchad, l'assistance technique portera également sur le passage au SCN 2008 avec changement d'année de base.

Le Centre aidera également au rattrapage des retards dans la production et la dissémination des comptes nationaux en République démocratique du Congo. Au Tchad, le Centre aidera à l'élaboration de la série des comptes nationaux rebasés (base 2017) selon le SCN 2008 et formation sur les Equilibres Ressources Emplois. Sur le plan régional, le Centre mettra un accent sur le renforcement

de la coordination des travaux statistiques régionaux avec AFRISTAT et la CEMAC et sur l'amélioration de la compréhension des cadres de la région aux activités de changement de l'année de base et du passage au SCN 2008.

RÉUSSITE REMARQUABLE 6. APPUI À LA SOUSCRIPTION AU SGDD-A

CONTEXTE : le Gabon a besoin d'un cadre de référence pour une dissémination régulière de l'ensemble de ses statistiques macroéconomiques.

 <p>Gabon</p>	<p>Domaine d'intervention : Statistiques macroéconomiques</p> <p>Date de mise en œuvre: 3 au 11 octobre 2019</p>
<p>Objectif de l'appui</p>	<p>Appuyer le Gabon dans les travaux préparatifs de lancement de la Page Nationale Récapitulative des Données (PNRD) du Système Général de Dissémination des Données-amélioré (SGDD-a).</p>
<p>Rôle d'AFC dans l'appui</p>	<p>Mener les activités de formation pour permettre aux points focaux de maîtriser le fonctionnement de la PNRD pour son actualisation régulière.</p>
<p>Principaux résultats obtenus</p>	<p>Amélioration de la transparence à travers la mise à disposition des données au public et lancement réussi de la PNRD accessible via le lien suivant : https://dsbb.imf.org</p>
<p>Impact du projet</p>	<p>Plus grande transparence par la mise à disposition du public et des décideurs économiques de l'ensemble des statistiques macroéconomiques essentielles pour l'élaboration de la politique économique.</p>
<p>Facteurs de succès</p>	<p>La forte implication des autorités et la bonne coordination des activités de renforcement des capacités entre le Fonds monétaire international et la Banque africaine de développement.</p>
<p>Leçons apprises</p>	<p>La souscription au SGDD-a a encouragé fortement la production à temps des statistiques macroéconomiques et renforce la coordination du système statistique du pays.</p>

G

GESTION DE LA DETTE
PUBLIQUE

Oumar Dissou est conseiller en gestion de la dette publique. Il a rejoint AFC en septembre 2019.



Chaker Soltani a occupé les fonctions de conseiller en gestion de la dette publique d'octobre 2014 à juin 2019.



Séminaire régional sur l'élaboration du plan annuel de financement, Libreville, Juillet 2018

ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE GESTION DE LA DETTE À MOYEN TERME

Sur cet objectif, le Centre a participé à l'amélioration du contenu du projet de document de la SDMT, à la préparation du projet du plan de financement de l'exercice budgétaire 2020 et à l'élaboration d'un outil analytique pour la préparation du calendrier d'émission des titres d'Etat en République

démocratique du Congo. Le Centre a aussi formé une quinzaine de cadres sur l'élaboration de la SDMT au Tchad.

En 2021, le Centre participera à la formation sur les concepts de base en gestion de la dette en Guinée équatoriale. Au Cameroun et en République démocratique du Congo, le Centre participera à l'amélioration des pratiques d'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de dette à moyen terme.

METTRE EN PLACE UNE INFRASTRUCTURE DE MARCHÉ DES TITRES ET DÉVELOPPER LES CAPACITÉS POUR RÉALISER DES FINANCEMENTS À MOINDRE COÛT

En 2020, quatre cadres de la BEAC se sont imprégnés du modèle de coordination des activités d'émission de titres publics mis en place dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

« Je voudrais adresser mes sincères remerciements au Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique Centrale pour la qualité des livrables proposés et des recommandations formulées lors de la mission sur l'élaboration des procédures pour les opérations sur le marché primaire des valeurs du Trésor »

Monsieur Abbas Mahamat Tolli
Gouverneur
Banque des Etats de l'Afrique Centrale

Le Centre a également participé à la préparation d'un plan d'action pour approfondir le marché régional des titres publics et à l'élaboration des modalités d'application du nouveau cadre réglementaire du marché des titres publics de la CEMAC. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'action, le Centre a aidé à élaborer les projets de : (1) modalités d'organisation et de participation aux offres non compétitives ; (2) les modalités d'émission par la procédure de syndication domestique, et ; (3) modalités de rachat et d'échange de titres publics. En République démocratique du Congo, le Centre

a contribué à la mise en place d'un marché des titres d'Etat pour diversifier les sources de financement (**Réussite remarquable 7**).

En 2021, l'appui visera la mise en place d'un cadre de coordination des émissions de titres d'Etat et la vulgarisation des modes opératoires des diverses procédures et techniques de gestion des titres d'Etat à la BEAC. En République démocratique du Congo, l'assistance technique sera axée sur l'appui à l'identification de nouveaux mécanismes de financement en vue d'atténuer le risque de liquidité de l'Etat et à la préparation d'un manuel de procédures pour les émissions, le suivi et le remboursement des titres d'Etat.

METTRE EN PLACE UN CADRE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL EFFICACE

En 2021, le Centre travaillera au renforcement des pratiques de prévision du service de la dette publique en République Centrafricaine et à Sao Tomé-et-Principe. Au Tchad, le Centre contribuera à la préparation du manuel de procédures pour les opérations de gestion de la dette.

METTRE EN PLACE DE BONNES PRATIQUES D'ENREGISTREMENT, DE REPORTING ET DE SUIVI DE LA DETTE

Sur cet objectif, le programme de travail de l'année fiscale 2021 se focalisera sur la mise en place de procédures pour la mise à jour ponctuelle de la base de données de la dette et la mise en place de procédures et de processus de suivi de la dette au Tchad. Au Congo, l'assistance technique œuvrera au renforcement des pratiques de suivi et de reporting de la dette. En République démocratique du Congo,

le Centre focalisera son programme sur l'amélioration de l'architecture et du contenu du site web de la dette publique.

SOUTENIR LA VIABILITÉ DE LA DETTE EN RENFORÇANT LES CAPACITÉS DU PERSONNEL À RÉALISER LEUR PROPRE ANALYSE DE VIABILITÉ DE LA DETTE

Durant l'année fiscale 2020, douze cadres des pays membres du Centre ont été formés à l'utilisation du cadre de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu.

En 2021, l'assistance technique sur cet objectif consistera en une formation régionale sur l'utilisation du cadre de viabilité de la dette.

« Je voudrais réitérer notre ferme engagement à poursuivre et à finaliser les actions restantes en collaboration avec AFRITAC Centre, relatives (1) à la mise en place d'un cadre de coordination des émissions des trésors publics et (2) au renforcement des capacités des SVT, des Trésors publics et de la BEAC sur la gestion des opérations et le développement du marché des titres publics »

Monsieur Abbas Mahamat Tolli
Gouverneur
Banque des Etats de l'Afrique Centrale

RÉUSSITE REMARQUABLE 7. DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DES TITRES D'ÉTAT EN RDC

CONTEXTE : la République démocratique du Congo n'a pas de marché de titres publics et dépend du financement extérieur et des avances statutaires de la Banque Centrale pour financer une partie de ses dépenses budgétaires.

 <p>République démocratique du Congo</p>	<p>Domaine d'intervention : Gestion de la dette publique</p> <p>Date de mise en œuvre: Depuis 2015</p>
Objectif de l'appui	Reprise des émissions de titres publics pour diversifier les sources de financement de l'Etat.
Rôle d'AFC dans l'appui	Une première mission organisée en février 2015 a permis d'élaborer une feuille de route pour guider les actions en vue de la reprise des émissions de titres publics après une suspension de près de 30 ans. Trois missions sur place et de l'appui technique à distance ont ensuite permis : (1) d'élaborer les règles et procédures relatives aux émissions de titres d'Etat ; (2) de mettre en place le cadre de gouvernance des opérations d'émission de titres d'Etat ; (3) d'élaborer la stratégie de lancement des opérations d'émission de titres publics, et ; (4) de renforcer les capacités des autorités en matière d'émission de titres publics. AFC a également facilité et financé une visite d'étude de quatre cadres de la République démocratique du Congo pour s'imprégner de l'expérience tunisienne en matière de création et de développement du marché intérieur des titres publics.
Principaux résultats obtenus	Le démarrage des émissions de bons du Trésor en octobre 2019.
Impact du projet	La diversification des sources de financement.
Facteurs de succès	L'engagement du Cabinet du Ministre des finances, des services techniques du Ministère des finances et de la Banque Centrale du Congo.
Leçons apprises	La synergie entre les parties prenantes et l'adoption de bonnes pratiques d'émission seront déterminantes pour la suite des actions de développement du marché des titres publics.



RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES



Alexis Boher a rejoint AFC en septembre 2016. Il est conseiller en régulation et supervision bancaires.



Séminaire régional conjoint sur la cybersécurité dans le secteur bancaire, Cotonou, Septembre 2019

RENFORCER LA SURVEILLANCE DU SECTEUR FINANCIER EN METTANT À NIVEAU LE CADRE RÉGLEMENTAIRE CONFORMÉMENT AUX NORMES INTERNATIONALES

En 2020, le Centre a travaillé à l'élaboration du nouveau règlement relatif à la gestion des risques dans les établissements de crédit, ainsi que de trois projets de lignes directrices à l'attention de la profession bancaire en matière de gestion des risques, de maîtrise du risque informatique

et de plan de continuité d'activité, à la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Príncipe.

En 2021, le programme de travail portera notamment sur la révision et la mise à niveau de la réglementation prudentielle applicable aux établissements spécialisés dans les services de paiement et de monnaie électronique (instruction n° 24) à la Banque Centrale du Congo (mission réalisée à distance).

AMÉLIORER L'EFFICIENCE DE L'UTILISATION DES MOYENS DE SUPERVISION AFIN DE MIEUX SUPERVISER LES PRINCIPAUX RISQUES PRÉSENTS DANS LE SYSTÈME BANCAIRE

En 2020, le Centre a procédé à la mise à niveau de la méthodologie de contrôle sur place du risque de crédit dans les établissements de crédit, selon l'approche basée sur les risques, afin de l'enrichir en fonction des normes et des bonnes pratiques internationales à la COBAC

(Réussite remarquable 8). A la Banque Centrale du Congo, le Centre a contribué à la finalisation d'une note méthodologique relative aux modes opératoires des contrôles sur place dans les établissements de crédit concernant le dispositif de gestion des risques, en application de l'instruction n°22 révisée de la BCC y relative, publiée le 14 mai 2019. Le Centre a procédé à la révision du modèle de notation CAMELS/ORAP des établissements de crédit pour le mettre à niveau des récentes évolutions de la réglementation prudentielle et des bonnes pratiques d'évaluation du profil de risque à la Banque Centrale du Congo. A la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Príncipe, le Centre a finalisé l'élaboration d'une nouvelle méthodologie de notation des établissements de crédit, destinée à évaluer rigoureusement leur profil de risque.

A la Banque de la République du Burundi, les résultats engrangés sont les suivants : (1) élaboration d'une feuille de route globale pour identifier les réformes à engager afin de finaliser complètement le passage à la supervision basée sur les risques, (2) révision du projet de canevas du rapport annuel règlementaire relatif au contrôle interne et à la gestion des risques, (3) enrichissement de la typologie des indicateurs de surveillance et d'alerte des superviseurs bancaires en charge du contrôle permanent des établissements de crédit et (4) la formation pratique des superviseurs à la mise en œuvre de la méthodologie de contrôle sur pièces et sur place des établissements de paiement. A la COBAC, le Centre a procédé à la revue des modes opératoires relatifs au traitement des infractions à la réglementation prudentielle des établissements de crédit. Sur le plan régional, le Centre a renforcé les capacités de l'ensemble des autorités de supervision bancaire

de la sous-région pour la mise en œuvre d'une démarche de contrôle efficace des établissements de crédit dans le domaine de la cybersécurité au cours d'un séminaire inter-régional organisé conjointement avec l'AFRITAC de l'Ouest et le Département des marchés monétaires et des capitaux du FMI.

En 2021, à la Banque Centrale du Congo le programme de travail à venir est le suivant : (1) formation des superviseurs (contrôle sur pièces et sur place) à la supervision du risque informatique, sur la base du référentiel de contrôle existant et des meilleures pratiques, (2) renforcement des capacités des superviseurs pour la mise en œuvre du processus de notation des établissements de crédit au moyen du modèle de notation révisé en 2020, sur la base des états financiers de l'exercice 2020. A la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Príncipe, le Centre contribuera à la révision et mise à niveau des modes opératoires de la supervision bancaire basée sur les risques, au moyen de l'élaboration d'un nouveau manuel de supervision (contrôles sur pièces et sur place). A la Banque de la République du Burundi, l'assistance technique travaillera au renforcement des capacités (1) pour le contrôle sur place du risque opérationnel dans les banques, au moyen de la rédaction d'une note méthodologique et (2) pour le contrôle sur place de l'information comptable, financière et prudentielle des banques, au moyen de la rédaction d'une note méthodologique. A la COBAC, le Centre procèdera (1) à la révision du modèle SYSCO 2 de notation des établissements de crédit, pour le mettre en phase avec les normes et les bonnes pratiques internationales (mission réalisée à distance), à l'élaboration de la méthodologie du modèle de notation révisé des établissements de crédit, au moyen

d'un manuel destiné aux superviseurs (mission réalisée à distance), (2) à l'adaptation de ce modèle de notation aux établissements de microfinance, (3) à l'enrichissement des indicateurs de surveillance et d'alerte pour la surveillance microprudentielle des établissements de crédit, (4) à la révision du processus de planification des priorités stratégiques de supervision bancaire, (5) à la revue des modes opératoires relatifs à la gestion du processus de sanction, en vue de renforcer l'efficacité de l'intervention précoce, ainsi que (6) au renforcement des capacités pour le contrôle sur place des établissements de paiement, au moyen de la rédaction d'une note méthodologique.

S'ASSURER QUE LES BANQUES DISPOSENT DE FONDS PROPRES ET DE LIQUIDITÉS SOLIDES POUVANT COUVRIR DE MANIÈRE ADÉQUATE LEURS RISQUES ET CONTRIBUANT À LA STABILITÉ DU SYSTÈME FINANCIER

En 2020, le Centre a procédé à l'élaboration d'une feuille de route pour la COBAC, en vue du lancement d'un projet global de transposition du dispositif de Bâle (nouvelle appellation des dispositifs dits de « Bâle II » et de « Bâle III ») dans le corpus de la réglementation prudentielle de la CEMAC applicable aux établissements de crédit. A la Banque Centrale du Congo, l'assistance technique fournie par le Centre a permis la formation des superviseurs bancaires au processus d'évaluation interne de l'adéquation des fonds propres (ICAAP) et de la liquidité (ILAAP), suivie de l'élaboration d'une feuille de route pour la mise en œuvre de l'exigence règlementaire applicable aux banques concernant la détermination du capital interne et de la liquidité interne. Le Centre a également effectué la révision du projet d'instruction aux établissements

de crédit, relative à la communication financière (transposition du « Pilier 3 » du dispositif de Bâle), à la Banque Centrale du Congo (mission réalisée à distance).

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LA SUPERVISION EN RENFORÇANT LA MAÎTRISE DES NORMES IFRS AU REGARD DU PROVISIONNEMENT

En 2020, l'appui du Centre a permis l'élaboration d'une feuille de route à la Banque de la République du

Burundi pour engager un plan d'action global destiné à mettre en œuvre la norme comptable internationale IFRS 9 dans le secteur bancaire, s'agissant de l'identification et du provisionnement des pertes sur crédits attendues, au moyen de la révision de la réglementation prudentielle et de l'adaptation des modes opératoires de la supervision concernant les créances non performantes.

En 2021, le Centre travaillera à la révision des normes prudentielles applicables aux établissements de

crédit relatives au classement des créances et à la couverture des pertes sur crédit attendues à la Banque de la République du Burundi.

RÉUSSITE REMARQUABLE 8. RÉVISION DE LA MÉTHODOLOGIE DE CONTRÔLE SUR PLACE DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

CONTEXTE : La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) met en œuvre la supervision basée sur les risques.

COBAC (CEMAC)		Domaine d'intervention : Régulation et supervision bancaires
		Date de mise en œuvre: Octobre 2018–Septembre 2019
Objectif de l'appui	AFRITAC Centre est intervenu pour renforcer les capacités des inspecteurs de la COBAC à vérifier les principaux domaines de risque auxquels sont exposés les établissements de crédit opérant dans la sous-région, selon l'approche de la supervision basée sur les risques faisant référence sur le plan international. L'objectif est d'améliorer la détection précoce des difficultés bancaires et de mieux les caractériser afin de permettre à la COBAC d'intervenir plus tôt afin d'y porter remède, pour renforcer la stabilité financière.	
Rôle d'AFC dans l'appui	AFRITAC Centre a réalisé trois missions d'assistance technique auprès de la Direction du Contrôle sur Place (DCPLA) du Secrétariat Général de la COBAC afin de renforcer les capacités des inspecteurs de la COBAC à mener des contrôles sur place mettant prioritairement l'accent sur l'évaluation appropriée des risques, dans les trois domaines majeurs ci-après : le risque opérationnel, le risque de liquidité et de financement, le risque de crédit.	
Principaux résultats obtenus	Trois guides méthodologiques détaillés ont été développés dans chacun des domaines de risques précités, avec l'indication claire des objectifs des contrôles et de leur mode opératoire.	
Impact du projet	La mise en œuvre des contrôles sur place de la COBAC selon la méthodologie révisée contribuera fortement au renforcement de la qualité du contrôle bancaire dans la CEMAC, au moyen d'une démarche d'évaluation des risques plus rigoureuse laquelle permettra ensuite à la COBAC de décider d'actions correctives mieux adaptées et plus précoces en cas de difficulté bancaire identifiée.	
Facteurs de succès	L'AFRITAC Centre a pu mobiliser des experts court-terme chevronnés et disposant d'une expérience du terrain éprouvée, mis à disposition par la Banque de France, ce qui a permis de produire des livrables de qualité, structurés et adaptés aux enjeux. Le Secrétaire Général de la COBAC et les équipes d'inspection se sont fortement impliqués dans les travaux de révision, ce qui a favorisé la prise en compte des besoins et l'appropriation de la méthodologie révisée.	
Leçons apprises	La COBAC devra pratiquer la méthodologie révisée lors des missions de contrôle sur place afin d'affiner les points de contrôle en tant que de besoin, en fonction du retour d'expérience.	

ANNEXES

TABLEAU 1. ETAT DES DÉPENSES DE LA PHASE 3 (AU 30 AVRIL 2020)

Projets	Dépenses (en Dollars U.S.)		
	Année fiscale 2018 ¹	Année fiscale 2019	Année fiscale 2020
Gestion des finances publiques	740,568	2,163,039	1,989,777
Administration douanière	329,479	463,529	180,566
Administration fiscale	362,231	1,081,725	678,260
Régulation et supervision bancaires	455,561	919,939	721,021
Gestion de la dette publique	296,946	669,935	364,983
Statistiques macroéconomiques	258,760	774,696	589,442
Statistiques des finances publiques	339,482	878,696	566,927
Droit financier et fiscal	16,020	11,691	-
Administration	501,937	1,270,836	1,205,946
Formation personnalisée	-	57,082	-
Cours	107,860	318,139	104,064
Gouvernance et évaluation	131,525	257,982	78,443
Sous-total	3,540,369	8,867,289	6,479,427
Gestion du fonds fiduciaire	247,826	620,710	453,560
Total	3,788,195	9,487,999	6,932,987
FMI	515,894	434,046	506,303
Grand Total	4,304,089	9,922,045	7,439,290

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités.

1/ Entre le 1er novembre 2017 et le 30 avril 2018.

TABLEAU 2. ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIERES DE LA PHASE 3 (AU 30 AVRIL 2020)

Information sur l'accord				en Dollars U.S.			
Contributeurs	Date de signature	Monnaie ¹	Montant	Montant de l'accord	Contributions reçues	Contributions attendues	Futures Contributions
				(A)	(B)	(C)	(D)
Total partenaires				18,750,613	17,049,501	1,203,231	497,881
Allemagne	11/12/2018	EUR	2,000,000	2,278,820	2,278,820	-	-
Allemagne	30/11/2017	EUR	3,000,000	3,531,300	3,531,300	-	-
Banque européenne d'investissement	19/4/2018	EUR	200,000	237,180	237,180	-	-
Chine	13/7/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	-
Commission européenne ²	16/4/2019	EUR	5,000,000	5,652,911	4,449,680	1,203,231	-
France ³	5/12/2017	EUR	2,000,000	2,346,041	1,848,160	-	497,881
Pays-Bas	6/11/2015	EUR	1,000,000	1,159,562	1,159,562	-	-
Suisse	18/12/2019	CHF	1,500,000	1,544,799	1,544,799	-	-
Total pays membres				8,000,000	3,775,063	4,224,937	-
Cameroun	5/12/2017	USD	2,000,000	2,000,000	937,463	1,062,537	-
Gabon (Pays siège)	18/5/2018	USD	4,000,000	4,000,000	837,600	3,162,400	-
République démocratique du Congo	6/4/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	-
Total Transferts internes				2,338,714	2,338,714	-	-
Chine				1,294,813	1,294,813	-	-
Commission européenne				1,043,901	1,043,901	-	-
Total Partenaires, Membres et Transferts internes				29,089,327	23,163,278	5,428,168	497,881
FMI				2,500,000	2,500,000		
Budget global du programme				37,780,859	37,780,859		
Gap de financement⁴					(12,117,581)		

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités.

1/ Les contributions qui ne sont pas en dollars américains sont converties en utilisant le taux de change du jour de la signature de la convention.

2/ Une contribution additionnelle d'un million d'euros promise par la Commission européenne est en attente de signature.

3/ Une contribution additionnelle de huit millions d'euros promise par la France est en attente de signature.

4/ Le financement de la Phase 3 du Centre est conditionné par le décaissement des contributions des partenaires et des pays membres engagées, et le versement des contributions des autres pays membres. Le gap calculé tient compte du total des contributions reçues.

Administration :



RESPONSABLE ADMINISTRATIVE
Marie-Hélène Issembe



CHARGÉ DE PROJETS
Armel Houtsa



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE
Carine Mboumba



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE
Larissa Mabika Balenga



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE
Djena Laetitia Djembo



ASSISTANT ADMINISTRATIF
Gildas Loundou Mayoukou



TECHNICIEN COURSIER
Wilfried Manguenga Manguenga



AFRITAC Centre

BP : 12916 Libreville, Gabon
immeuble saint georges, Kalickak
T +(241) 01.73.33.00
afcweb@imf.org
www.afritaccentre.org
Facebook.com/afritaccentre/

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

Institut pour le développement des capacités
Service des partenariats

700 19th Street NW
Washington, DC 20431 USA
T. +(1) 202.623.7636
F. +(1) 202.623.7106
GlobalPartnerships@imf.org