

CENTRE RÉGIONAL D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE CENTRALE

Renforcer les capacités
macroéconomiques en Afrique centrale



AFRITAC
Centre

RAPPORT ANNUEL 2018



**FONDS MONÉTAIRE
INTERNATIONAL**

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



le Burundi



le Cameroun



le Congo



le Gabon



la Guinée
équatoriale



la République
centrafricaine



la République
démocratique
du Congo



Sao Tomé-et-Principe



le Tchad



Affaires mondiales
Canada

Global Affairs
Canada



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



Son Excellence

M. Régis IMMONGAULT

Ministre de l'Economie, de la Prospective et de la Programmation du développement durable du Gabon jusqu'en mai 2018

Actuellement, ministre d'Etat, ministre des Affaires étrangères, de la Coopération, de la Francophonie et de l'Intégration régionale

La période couverte par le présent rapport a été globalement marquée par de nombreux défis mais aussi par des progrès significatifs concernant les principaux axes d'intervention du Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique centrale.

En effet, après une période de fort ralentissement, la période 2017-2018 devrait se caractériser par un redémarrage de la croissance dans la majorité des pays d'AFRITAC Centre. Cette bonne orientation pourrait s'accompagner d'une amélioration de la gestion sur les plans macroéconomique et budgétaire. Pour consolider cette dynamique optimiste, le Centre régional d'assistance technique du FMI pour

l'Afrique centrale a poursuivi, durant l'année fiscale 2018, sa mission de renforcement des capacités institutionnelles, techniques et humaines des pays membres et des institutions régionales, en collaboration avec les autres partenaires au développement. Cette mission vise à aider les autorités à améliorer la gouvernance économique en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont assignés, notamment en matière d'administration de ressources, de gestion des finances publiques, de production de statistiques macroéconomiques fiables et de maintien de systèmes financiers solides. L'année fiscale 2018 a été marquée à la fois par l'introduction du domaine de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires dans le portefeuille technique du Centre ainsi que par la couverture de Sao Tomé-et-Principe à partir de novembre 2017.

Le Centre qui, par des actions ciblées et coordonnées avec les pays membres et les partenaires au développement, délivre une assistance technique de haut niveau, a exécuté 103 % de son programme d'activités, le niveau le plus haut depuis sa création. Pour ce seul exercice, le Centre a renforcé les capacités de 470 cadres des pays membres à travers plusieurs séminaires, ateliers régionaux et cours sur des thèmes variés. Cela met en avant l'intérêt pour le Centre d'adopter une approche régionale pour le renforcement des capacités.

Au cours de la période sous revue, AFRITAC Centre a renforcé ses appuis aux pays membres par de nombreuses activités, dont des séminaires, des ateliers délocalisés et des formations. La troisième édition du séminaire interrégional sur la collaboration des administrations douanières et fiscales, organisée conjointement avec AFRITAC Sud, a permis aux cadres de renforcer leurs capacités pour une meilleure mobilisation des ressources fiscales. Deux autres séminaires ont été organisés en partenariat avec AFRITAC de l'Ouest, dont l'un sur la méthodologie de supervision du risque crédit et l'autre sur les enjeux de l'exécution du budget en

mode programme. Ces activités ont permis, d'une part, de passer en revue les normes internationales les plus récentes applicables au risque de crédit, notamment la nouvelle méthode standard de Bâle III et l'IFRS 9, avec un focus sur un certain nombre de modes opératoires pour la mise en œuvre efficace des contrôles sur pièces et sur place, et, d'autre part, de sensibiliser les acteurs sur les enjeux et les défis de la mutation de l'exécution du budget en mode moyen vers le mode programme. En plus, le Centre a mis en œuvre une visite d'étude des cadres de l'administration fiscale de Sao Tomé-et-Principe auprès de leurs pairs du Cap-Vert sur l'organisation des services adaptés à la gestion efficace de la TVA. Autre succès, le Forum des hauts fonctionnaires du budget des pays membres d'AFRITAC Centre (FOHBAC) qui fournit un espace de réflexion important dans le cadre des réformes de deuxième génération des finances publiques. Au cours de sa septième édition, le FOHBAC a axé la réflexion sur le renforcement de la fonction budgétaire face aux défis des réformes économiques et des finances publiques. Cette problématique s'insère dans le contexte de la mise en œuvre des programmes de relance économique et la poursuite des réformes des finances publiques dans les différents pays de la zone.

Ces efforts vont se poursuivre durant l'année fiscale 2019 qui a débuté en mai. Dans un contexte de reprise de l'économie mondiale conjuguée à un redressement des prix internationaux des produits de base, les appuis techniques d'AFRITAC Centre sont encore plus nécessaires qu'auparavant afin de tirer profit de l'impact des signaux optimistes, indices de l'amélioration de l'environnement international.

Tout en soutenant les programmes en cours dans la région, un accroissement de l'assistance technique est nécessaire pour les pays membres afin d'approfondir les réformes importantes déjà engagées ou à mettre en œuvre pour mobiliser plus de recettes, améliorer la qualité de la dépense publique, mieux

gérer la dette publique, améliorer la qualité des statistiques et maintenir la stabilité du secteur bancaire et financier.

Au moment où le Gabon prend la présidence du Comité d'orientation d'AFRITAC Centre, je voudrais saisir l'opportunité qui m'est offerte pour remercier mes collègues ministres, les partenaires au développement et l'ensemble de l'équipe d'AFRITAC Centre pour tout le soutien dont nous avons bénéficié jusqu'à ce jour.

AVANT-PROPOS DU COORDONNATEUR D'AFRITAC CENTRE



Paulo Drummond

Au cours de l'exercice 2018, AFC a connu son plus haut niveau d'activité depuis son ouverture.

Le Centre a ainsi poursuivi son objectif de renforcement des capacités de gestion de ses pays membres afin de promouvoir la croissance et de réduire la pauvreté.

Cette année a été aussi marquée à la fois par le lancement des activités à Sao Tomé-et-Principe, qui a rejoint les huit pays déjà membres, et l'introduction d'un nouveau domaine, l'analyse macroéconomique et budgétaire, dans l'expertise technique du Centre. Tout ceci traduit l'intérêt pour le Centre d'apporter les appuis techniques nécessaires dans les domaines prioritaires de ses pays membres et d'élargir son champ d'action régional.

En effet, l'année fiscale s'est achevée avec de nombreuses réussites dans les domaines couverts par le Centre et pour l'ensemble des pays. L'amélioration de la transparence et le renforcement des mécanismes de cadrage macroéconomique dans les domaines de la gestion des finances publiques et de l'administration des revenus, l'adoption des bonnes pratiques internationales pour la production et la diffusion des données macroéconomiques et statistiques, et le progrès dans les réformes institutionnelles et opérationnelles de la supervision du secteur financier restent au cœur de l'activité du Centre.

Au titre des réalisations, on peut citer : la réorganisation des services douaniers, la modernisation des procédures

de dédouanement et le recoupement de l'information fiscale comme levier de mobilisation des ressources, l'accompagnement à l'élaboration des textes d'application du nouveau code des douanes de la CEMAC, la consolidation des maquettes des budgets programmes, l'appui à la préparation et à l'exécution du budget et la gestion de la trésorerie, la compilation et la diffusion des statistiques des finances publiques en application des normes internationales, la stratégie de rattrapage des retards de publication des comptes nationaux annuels, le renforcement des capacités humaines et institutionnelles des États membres en matière de gestion de la dette et le renforcement de la stabilité du secteur financier.

Pendant l'exercice 2018, le Centre a démontré sa grande flexibilité en organisant plusieurs rencontres régionales de professionnels et plusieurs ateliers délocalisés au profit des pays membres. Aussi, les appuis aux pays membres en situation de fragilité ont représenté 87 % des ressources du Centre. Ces résultats sont aussi le fruit de l'étroite collaboration avec nos partenaires au développement, que nous saluons pour leurs appuis constants.

Au cours de l'exercice 2019, AFRITAC Centre se mobilisera davantage pour remplir pleinement son engagement de renforcement de capacités pour ses pays membres, en comptant sur le concours de ces pays et de celui de l'ensemble des partenaires au développement. A cet effet, AFRITAC Centre entretient de solides relations avec les autorités des États membres et se tient prêt à poursuivre, durant l'année fiscale 2019, son programme d'appui aux réformes impulsées par les pays.

Je remercie le Gabon pour le soutien de haut niveau qu'il a apporté au Centre pendant sa première année de présidence du Comité d'orientation. Enfin, mes remerciements s'adressent aussi à mes collègues du Centre pour leur dévouement professionnel à l'amélioration des capacités macroéconomiques en Afrique centrale.

LISTE D'ACRONYMES ET D'ABRÉVIATIONS

AFRISTAT	Observatoire économique et statistique de l'Afrique subsaharienne	CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
AFRITAC	Centre d'assistance technique pour l'Afrique	CFA	Communauté financière africaine
AFRITAC Centre	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique centrale	CMR	Cameroun
AT	Assistance technique	CNA	Comptes nationaux annuels
AVD	Analyse de viabilité de la dette	CNT	Comptes nationaux trimestriels
BAD	Banque africaine de développement	CNUCED	Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement
BCC	Banque centrale du Congo	COBAC	Commission bancaire de l'Afrique centrale
BDEAC	Banque de développement des États de l'Afrique centrale	COG	Congo
BDI	Burundi	CUT	Compte unique du Trésor
BEAC	Banque des États de l'Afrique centrale	DFP	Département des Finances publiques
BM	Banque mondiale	DGBFiP	Direction générale du Budget et des Finances publiques
BOP	Budgets opérationnels de programme	DGIC	Direction générale de l'Industrie et de la Compétitivité
BRB	Banque de la République du Burundi	DSIF	Direction de la Surveillance des intermédiaires financiers
CAMELS	Suffisance de capitaux propres, qualité des actifs, management, revenus, liquidité, sensibilité aux risques du marché – <i>Capital, Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity, Sensitivity</i>	EAC	Communauté est-africaine – <i>East African Community</i>
CDC	Caisse des dépôts et consignations	ERETES	Outil informatique d'aide à l'élaboration de comptes nationaux
CEA	Commission économique pour l'Afrique	EUROSTAT	Direction générale de la Commission européenne chargée de l'information statistique à l'échelle communautaire
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	FMI	Fonds monétaire international
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale	FoHBAC	Forum des hauts fonctionnaires du Budget des pays membres d'AFRITAC Centre

FSAP	Programme d'évaluation du secteur financier – <i>Financial Sector Assessment Program</i>	PAM	Pays ayant accès au marché
FY	Année fiscale – <i>Fiscal Year</i>	PCE	Plan comptable de l'Etat
GAB	Gabon	PE	Plan d'engagement
GIZ	Coopération allemande – <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>	PEFA	Cadre d'évaluation et de gestion des finances publiques – <i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
ICA	Indice de chiffre d'affaires	PIB	Produit intérieur brut
IFRS	Normes internationales d'information financière – <i>International Financial Reporting Standards</i>	PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
INS	Institut national de la statistique	PPM	Plan de passation de marchés
INSAE	Institut national de la statistique et de l'analyse économique	RCA	République centrafricaine
IPI	Indice de production industrielle	RDC	République démocratique du Congo
IPPI	Indice des prix de la production industrielle	RGCP	Règlement général de la comptabilité publique
IPS	Indice de prix de service	SADC	Communauté pour le développement de l'Afrique australe
LCR	Ratio de liquidité de couverture – <i>Liquidity Coverage Ratio</i>	SCN	Système de comptabilité nationale
LOFIP	Loi relative aux finances publiques	SDMT	Stratégie de la dette à moyen terme
MCM	Département des Marchés de monnaies et de capitaux – <i>Monetary and Capital Markets</i>	SFP	Statistiques des finances publiques
MSFP	Manuel des statistiques des finances publiques	STP	Sao Tomé-et-Principe
NBE	Nomenclature du budget de l'Etat	SVT	Spécialistes en valeurs du Trésor
ORAP	Organisation et renforcement de l'action préventive	TCD	Tchad
		TOFE	Tableau des opérations financières de l'État
		TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
		UEOMA	Union économique et monétaire ouest-africaine

TABLE DES MATIÈRES

1

Le mot du président du Comité d'orientation d'AFRITAC Centre

3

Avant-propos du coordonnateur d'AFRITAC Centre

4

Liste d'acronymes et d'abréviations

6

Table des matières

11

SECTION I

Les centres régionaux d'assistance technique du FMI

- 13 **A** Présentation générale de l'initiative AFRITAC et d'AFRITAC Centre
- 15 **B** Domaines d'intervention d'AFRITAC Centre
- 17 **C** Etats membres et partenaires d'AFRITAC Centre

19

SECTION II

Résultats
(Mai 2017 – avril 2018)

- 21 **A** Synthèse et vue d'ensemble
- 37 **B** Administration des revenus
- 42 **C** Gestion des finances publiques
- 46 **D** Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires
- 49 **E** Statistiques des finances publiques
- 53 **F** Statistiques macroéconomiques
- 57 **G** Gestion de la dette publique
- 61 **H** Régulation et supervision bancaires

65

SECTION III

Programme de travail
(Mai 2018 – avril 2019)

- 66 **A** Synthèse et vue d'ensemble
- 73 **B** Administration des revenus
- 77 **C** Gestion des finances publiques
- 83 **D** Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires
- 84 **E** Statistiques des finances publiques
- 87 **F** Statistiques macroéconomiques
- 90 **G** Gestion de la dette publique
- 95 **H** Régulation et supervision bancaires

105

SECTION IV

Personnel d'AFRITAC Centre

109

ANNEXES

- 110 **Annexe 1.** État des contributions financières de la Phase 2 (au 31 octobre 2017)
- 111 **Annexe 2.** État des dépenses de la Phase 2 (au 31 octobre 2017)
- 113 **Annexe 3.** État des contributions financières au titre de la Phase 3 (au 31 juillet 2018)

GRAPHIQUES

- 30 **Graphique 1.** Etapes intermédiaires mises en œuvre par le centre pendant l'année fiscale 2018 (En nombre)
- 30 **Graphique 2.** Etapes intermédiaires par pays pendant l'année fiscale 2018 (En nombre)
- 31 **Graphique 3.** Etapes intermédiaires par domaine pendant l'année fiscale 2018 (En nombre)
- 32 **Graphique 4.** Activités programmées/réalisées durant l'année fiscale 2018 (En nombre)
- 33 **Graphique 5.** Ressources programmées/utilisées durant l'année fiscale 2018 (En personnes-semaines)
- 34 **Graphique 6.** Activités réalisées par pays durant l'année fiscale 2018
- 34 **Graphique 7.** Activités réalisées par domaine durant l'année fiscale 2018

- 69 **Graphique 8.** Activités programmées par pays pour l'année fiscale 2019 (En nombre)
- 70 **Graphique 9.** Activités programmées par domaine pour l'année fiscale 2019 (En nombre)
- 70 **Graphique 10.** Ressources programmées par pays pour l'année fiscale 2019 (En personnes-semaines)
- 71 **Graphique 11.** Répartition des ressources programmées par pays pour l'année fiscale 2019
- 71 **Graphique 12.** Répartition des ressources programmées à destination des pays fragiles pour l'année fiscale 2019
- 72 **Graphique 13.** Ressources programmées par domaine pour l'année fiscale 2019 (En personnes-semaines)
- 72 **Graphique 14.** Répartition des ressources programmées par domaine pour l'année fiscale 2019

ENCADRÉS

- 26 **Encadré 1.** Principaux résultats de l'assistance technique d'AFRITAC Centre (de mai 2017 à avril 2018)
- 28 **Encadré 2.** Evolution macroéconomique des pays membres d'AFRITAC Centre entre 2012 et 2018
- 39 **Encadré 3.** Recoupement de l'information fiscale comme puissant levier de mobilisation des ressources intérieures au Cameroun
- 41 **Encadré 4.** Apprentissage par les pairs pour l'introduction de la TVA à Sao Tomé-et-Principe
- 44 **Encadré 5.** Appui à l'amélioration de l'exhaustivité du budget de l'Etat
- 45 **Encadré 6.** Intégrité des données financières et comptables et renforcement de la fonction de trésorerie
- 47 **Encadré 7.** Introduction de la fonction macro-budgétaire à AFRITAC Centre
- 48 **Encadré 8.** Formation sur le cadrage macroéconomique et sur la programmation financière au Congo et en République centrafricaine
- 51 **Encadré 9.** Appui à l'élaboration d'une toute première série de statistiques financières au Gabon et au Cameroun
- 52 **Encadré 10.** Appui à l'élaboration d'une toute première série de statistiques financières au Congo
- 55 **Encadré 11.** Rattrapage des retards des comptes en date de décembre 2017
- 55 **Encadré 12.** Rattrapage des retards des comptes nationaux
- 56 **Encadré 13.** Elaboration des comptes nationaux trimestriels (CNT)
- 58 **Encadré 14.** Développement du marché des titres publics de la zone CEMAC

TABLEAUX

- 59 **Encadré 15.** Elaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT)
- 60 **Encadré 16.** Amélioration du reporting de la dette au Tchad
- 62 **Encadré 17.** Intensification de l'assistance technique à la COBAC
- 64 **Encadré 18.** Mise en place d'un ratio de liquidité à court terme de type LCR conforme au dispositif de Bâle III
- 22 **Tableau 1.** Mise en œuvre du cadre logique d'AFRITAC Centre au 30 avril 2018
- 31 **Tableau 2.** Exécution du programme de travail de l'année fiscale 2018 (En nombre d'activités)
- 33 **Tableau 3.** Exécution du programme de travail de l'année fiscale 2018 (En personnes-semaines)
- 67 **Tableau 4.** Cadres logiques d'AFRITAC Centre pour l'année fiscale 2019
- 74 **Tableau 5.** Extrait du cadre logique 2019 : Administration des revenus
- 78 **Tableau 6.** Extrait du cadre logique 2019 : Gestion des finances publiques
- 85 **Tableau 7.** Extrait du cadre logique 2019 : Statistiques des finances publiques
- 88 **Tableau 8.** Extrait du cadre logique 2019 : Statistiques macroéconomiques
- 91 **Tableau 9.** Extrait du cadre logique 2019 : Gestion de la dette publique
- 97 **Tableau 10.** Extrait du cadre logique 2019 : Régulation et supervision bancaires

SECTION I

LES CENTRES
RÉGIONAUX
D'ASSISTANCE
TECHNIQUE DU FMI



20^e réunion du Comité d'orientation d'AFRITAC Centre, Libreville, mars 2018

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'INITIATIVE AFRITAC ET D'AFRITAC CENTRE

Les cinq centres régionaux d'assistance technique du Fonds monétaire international (FMI) qui opèrent actuellement sur le sol africain (les AFRITAC) concrétisent les efforts conjugués de leurs pays membres, des partenaires au développement et du FMI. Ils constituent l'élément principal de la réponse du Fonds à la demande des chefs d'États africains pour davantage d'assistance technique dans les domaines économique et financier, en particulier en matière d'amélioration des institutions. Ces centres couvrent désormais l'ensemble de l'Afrique subsaharienne.

AFRITAC Centre couvre l'ensemble des pays de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) (c'est-à-dire le Cameroun, le Congo, le Gabon, qui est le pays hôte d'AFRITAC Centre, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine (RCA), et le Tchad), ainsi que la République du Burundi, la République démocratique du Congo (RDC) et la République démocratique de Sao Tomé-et-Principe.

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



Partenaires d'AFRITAC Centre, Comité d'orientation, Libreville, mars 2018

de 40 % du budget de l'ensemble du cycle – les bailleurs et le FMI intervenant à hauteur de 60 %. Cet arrangement financier montre que l'intérêt des pays pour les activités d'AFRITAC Centre s'inscrit dans la durée. Une preuve que les activités du Centre ont bien répondu aux besoins des membres. L'approche adoptée, consistant à utiliser l'innovation pour s'adapter aux circonstances et aux besoins spécifiques propres à chaque pays membre, est adéquate. C'était déjà l'une des conclusions fortes de l'évaluation extérieure des AFRITAC entreprise en 2008–2009, alors qu'AFRITAC Centre en était encore à ses débuts. L'évaluation indépendante de la phase 2 d'AFRITAC Centre effectuée en 2014-2015 a renforcé cette perception positive.

Pour l'ensemble des centres régionaux, l'assistance technique combine les conseils stratégiques élaborés lors des missions organisées par les départements techniques du FMI à Washington et leur mise en œuvre sur le terrain. Celle-ci est assurée par les conseillers résidents des AFRITAC lors de leurs visites in situ ainsi que dans le cadre des missions effectuées par des consultants directement supervisés par eux.

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



Autorités des pays membres, Comité d'orientation, Libreville, mars 2018



Cérémonie d'ouverture, Comité d'orientation, Libreville, mars 2018



Séminaire régional sur les services de paiement innovants, Libreville, septembre 2017



Conseillers résidents d'AFRITAC Centre, Comité d'orientation, Libreville, mars 2018

de qualité). Les options stratégiques guidant les activités du Centre sont discutées par un Comité d'orientation (CdO) constitué de représentants des pays membres, des partenaires et de certaines organisations participant en tant qu'observateurs. Le CdO se réunit régulièrement pour valider le programme de travail et assurer le suivi de sa mise en œuvre.

Depuis sa création en 2007, AFRITAC Centre est basé à Libreville, la capitale du Gabon, son pays hôte. La présidence de son Comité a d'abord été assurée par le Gabon puis par le Cameroun. Le second cycle de financement du Centre couvrant la période du 1^{er} mai 2011 au 31 octobre 2017 a démarré sous la présidence du Congo. Du 1^{er} mai 2013 au 30 avril 2015, la présidence a été assurée par le Tchad. La présidence du CdO d'AFRITAC Centre est revenue à la République démocratique du Congo du 1^{er} mai 2015 au 30 avril 2017. Actuellement, c'est le Gabon qui assure la présidence du Comité jusqu'au 30 avril 2019.

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 macroéconomique et budgétaire (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 des séminaires régionaux et des ateliers nationaux, ainsi que par l'organisation de détachements de cadres des pays membres dans d'autres pays de la région. Sous la supervision des conseillers et d'experts internationaux, les séminaires et ateliers permettent de diffuser à de hauts fonctionnaires des neuf États membres une doctrine et des principes communs, tout en favorisant le partage d'expérience et la diffusion des meilleures pratiques.

DOMAINES D'INTERVENTION D'AFRITAC CENTRE

ADMINISTRATION DES REVENUS

En matière d'administration douanière et fiscale, le Centre apporte son appui aux pays membres afin de renforcer les capacités des administrations fiscales et douanières, d'améliorer la mobilisation des recettes fiscales et de faire en sorte que les contribuables adhèrent plus facilement à l'idée de payer des impôts.

OBJECTIFS

- (1) Moderniser le cadre institutionnel de gestion et de la gouvernance des administrations des revenus,
- (2) Renforcer les principales fonctions des administrations fiscales,
- (3) Renforcer les principales fonctions des administrations douanières.

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Dans ce domaine, les appuis techniques du Centre s'articulent autour de la transparence financière et de l'harmonisation avec les directives régionales à la fois de la préparation, de l'exécution et du contrôle budgétaires pour promouvoir une gestion efficace des finances publiques.

OBJECTIFS

- (1) Renforcer le cadre légal et institutionnel de la gestion des finances publiques,
- (2) Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques ;
- (3) Améliorer l'exécution et le contrôle budgétaires,
- (4) Améliorer la couverture et la qualité des rapports financiers,
- (5) Améliorer la gestion des actifs et des passifs.

ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES

Dans ce domaine, le Centre s'emploie à renforcer les fonctions de cadrage macroéconomique dans l'élaboration du budget des États membres ainsi qu'à identifier et suivre les risques budgétaires.

OBJECTIFS

- (1) Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques,
- (2) Renforcer l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

Dans ce domaine, le Centre accompagne les États membres dans l'établissement et l'harmonisation des statistiques des finances publiques afin qu'elles soient à la fois fiables et conformes aux normes internationales.

OBJECTIFS

- (1) Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques financières pour la prise de décision,
- (2) Améliorer la transparence des statistiques financières pour la prise de décision grâce à une diffusion renforcée via les initiatives relatives aux normes du FMI concernant les données.

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

Dans ce domaine, le Centre fournit un appui aux États membres dans la mise en place de comptes nationaux fiables et conformes aux standards internationaux, ainsi que dans la mise en place d'outils efficaces de pilotage de l'économie.

OBJECTIF

- (1) Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques macroéconomiques pour la prise de décision.

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Le Centre soutient les États membres dans la gestion efficace de la dette publique afin de réduire leur vulnérabilité aux chocs domestiques et extérieurs, de soutenir la croissance économique et d'améliorer le climat des affaires.

OBJECTIFS

- (1) Développer une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) pour réduire le coût de la dette publique sujet aux risques et encourager le développement du marché intérieur des titres publics,
- (2) Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette pour réduire le coût de la dette publique sujet aux risques et encourager le développement du marché intérieur des titres publics,
- (3) Soutenir la viabilité de la dette en fournissant au personnel concerné les compétences requises pour réaliser leur propre analyse de viabilité de la dette,
- (4) Développer le marché domestique de la dette afin de réduire les coûts et les risques de la dette publique en augmentant le choix et la capacité du financement sur le marché intérieur,
- (5) Développer le marché des Sukuk en vue d'améliorer la disponibilité des financements à long terme des infrastructures, de réduire les coûts et les risques de la dette publique et d'accroître la capacité et le choix de financement,
- (6) Appuyer les autorités dans la mise en place d'un cadre institutionnel efficace pour la gestion de la dette publique.

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES

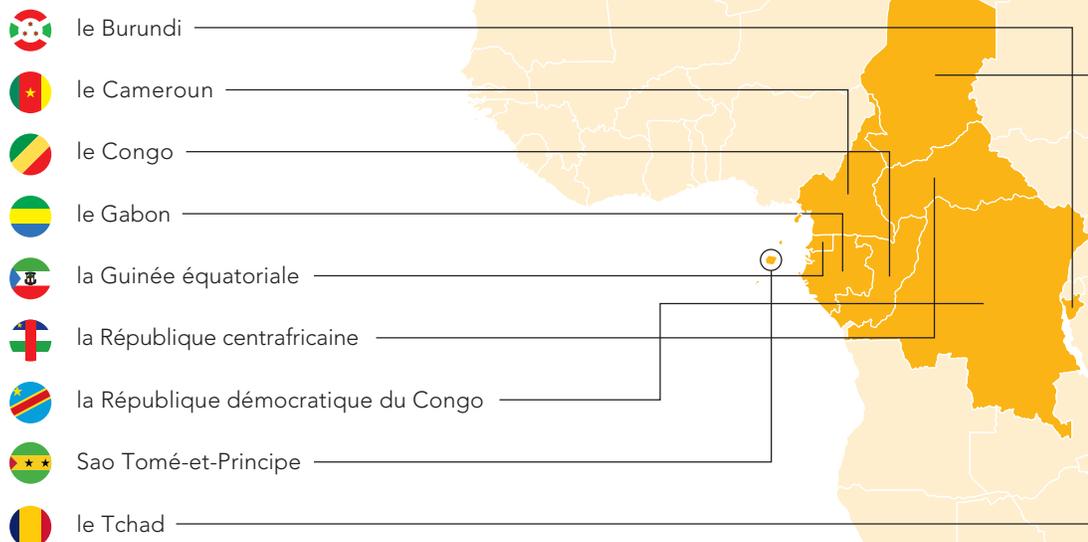
Dans ce domaine, le Centre aide les pays à assainir leur système bancaire et à stabiliser leur environnement financier.

OBJECTIFS

- (1) Renforcer la surveillance du secteur financier en mettant à niveau le cadre réglementaire conformément aux normes internationales,
- (2) Améliorer l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision afin de mieux superviser les principaux risques présents dans le système bancaire,
- (3) 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,
- (4) Améliorer l'efficacité de la supervision en renforçant la maîtrise des normes IFRS au regard du provisionnement.

ETATS MEMBRES ET PARTENAIRES D'AFRITAC CENTRE

LES PAYS MEMBRES D'AFRITAC CENTRE



LES PARTENAIRES D'AFRITAC CENTRE

La France



Les pays ACP



L'Union européenne



Les Pays-Bas



La Banque européenne d'investissement



La Banque africaine de développement



L'Australie



L'Allemagne



Le Canada



La Chine



AFRISTAT*

Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne

BDEAC

Banque de développement des États de l'Afrique centrale

BEAC*

Banque des états de l'Afrique centrale

CEEAC

Communauté économique des États de l'Afrique centrale

CEMAC*

Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale

COBAC*

Commission bancaire de l'Afrique centrale

EAC

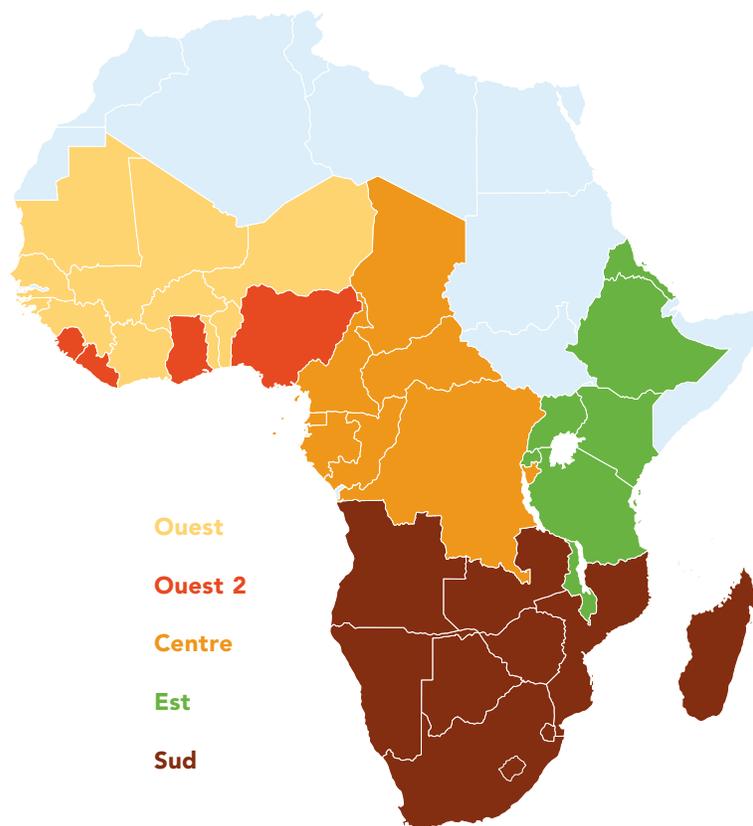
Communauté économique d'Afrique de l'Est

SADC

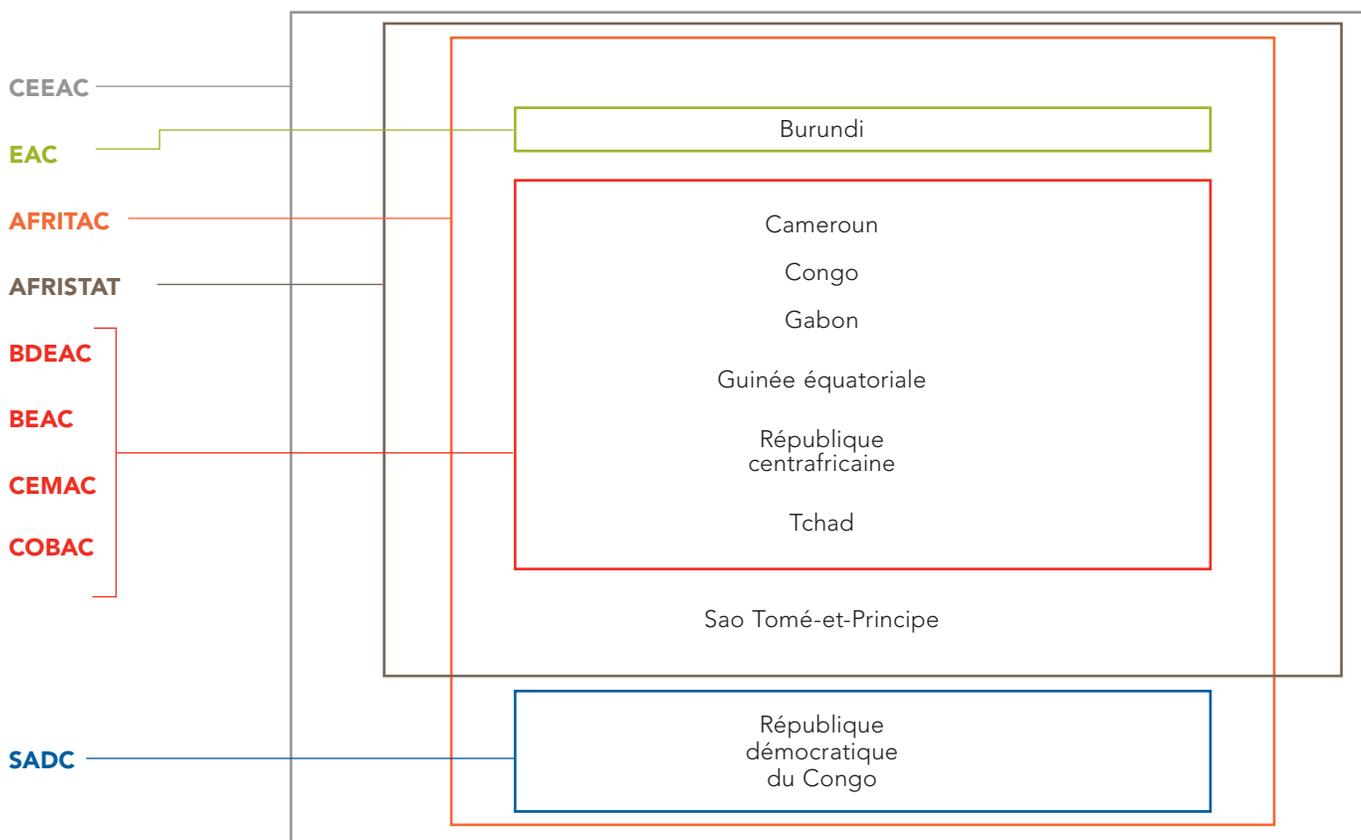
Communauté de développement de l'Afrique Australe

* Observateurs d'AFRITAC Centre

LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DES PAYS COUVERTS PAR LES CENTRES RÉGIONAUX D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN AFRIQUE



ORGANISATIONS SOUS RÉGIONALES : COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE



SECTION II

RÉSULTATS

(MAI 2017 – AVRIL 2018)



Séminaire régional sur les statistiques des finances publiques, Libreville, avril 2018



SYNTHÈSE ET VUE D'ENSEMBLE

Au cours de l'année fiscale 2018, les objectifs stratégiques du cadre logique 2017-2022 d'AFRITAC Centre ont servi de point d'appui pour les activités proposées par le Centre. Ainsi, pour répondre plus efficacement aux demandes des États membres, les activités d'assistance technique sectorielle ont été complétées par des séminaires conjoints et des ateliers nationaux qui ont permis au Centre de maintenir un haut niveau d'exécution.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTEINTS

Les principaux résultats atteints au cours de l'année sont mentionnés dans la mise en œuvre du cadre logique et présentés dans le tableau 1 et l'encadré 1 respectivement (pages 22-25 et pages 26-27). Le haut niveau d'exécution du programme de travail, le renforcement de la coordination de l'assistance technique avec les partenaires et le soutien aux réformes régionales sont les principaux facteurs de succès qui ont marqué l'exercice fiscal 2018. Au cours de l'année fiscale 2018, les activités du Centre ont été réalisées en dépit de conditions économiques et sécuritaires difficiles dans certains États membres (encadré 2, pages 28-29).

TABEAU 1. MISE EN ŒUVRE DU CADRE LOGIQUE D'AFRITAC CENTRE AU 30 AVRIL 2018

Progrès accomplis :

- Aucune activité prévue sur la période mai 2017 à avril 2018
- 1. Résultats non atteints
- 2. Résultats partiellement atteints
- 3. Résultats atteints
- 4. Résultats largement atteints

	Région AFRITAC	CEMAC	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	RCA	RDC	STP	Tchad
ADMINISTRATION DES REVENUS											
Administration douanière											
Objectif 1 : Moderniser le cadre institutionnel de gestion et de gouvernance des administrations douanières	● 4	● 3	■	■	■	■	● 4	● 4	■	● 4	■
Objectif 2 : Renforcer les principales fonctions des administrations douanières	■	■	■	● 3	■	● 4	■	■	● 4	■	● 4
Administration fiscale											
Objectif 1 : Moderniser le cadre institutionnel de gestion et de gouvernance des administrations fiscales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	● 3
Objectif 2 : Renforcer les principales fonctions des administrations fiscales	● 4	■	■	● 4	● 4	● 4	● 3	● 4	● 4	■	● 4
GESTION DES FINANCES PUBLIQUES											
Objectif 1 : Renforcer le cadre légal et institutionnel de la gestion des finances publiques	● 3	● 3	■	■	■	■	■	■	■	■	● 2
Objectif 2 : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques	● 3	■	■	● 2	● 2	● 2	● 2	● 2	● 2	■	● 2
ANALYSE ET PRÉVISION MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES											
Objectif 1 : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques	● 3	■	■	● 2	● 3	● 3	■	■	■	■	● 2

TABEAU 1. MISE EN ŒUVRE DU CADRE LOGIQUE D'AFRITAC CENTRE AU 30 AVRIL 2018 (SUITE)

	Région AFRITAC	CEMAC	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	RCA	RDC	STP	Tchad
Objectif 2 : Renforcer l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires				●							
STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES											
Objectif 1 : Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques financières pour la prise de décision	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Objectif 2 : Améliorer la transparence des statistiques financières pour la prise de décision grâce à une diffusion renforcée via les initiatives de normalisation des données du Fonds	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES											
Objectif 1 : Renforcer les capacités des comptables nationaux dans l'élaboration des comptes nationaux annuels			●		●	●	●	●	●		●
Objectif 2 : Renforcer les capacités des comptables nationaux dans l'élaboration des comptes nationaux trimestriels			●								
GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE											
Objectif 1 : Développer une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) pour réduire le coût de la dette publique sujet aux risques et encourager le développement du marché intérieur des titres publics					●				●		●

TABEAU 1. MISE EN ŒUVRE DU CADRE LOGIQUE D'AFRITAC CENTRE AU 30 AVRIL 2018 (SUITE)

Progrès accomplis :

- Aucune activité prévue sur la période mai 2017 à avril 2018
- 1. Résultats non atteints
- 2. Résultats partiellement atteints
- 3. Résultats atteints
- 4. Résultats largement atteints

	Région AFRITAC	CEMAC	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	RCA	RDC	STP	Tchad
Objectif 2 : Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette pour réduire le coût de la dette publique sujet aux risques et encourager le développement du marché intérieur des titres publics	● 4	■	■	● 3	■	■	■	● 2	● 3	■	● 3
Objectif 3 : Analyser la viabilité de la dette, la dynamique et les risques encourus pour en informer les autorités fiscales	● 4	■	■	■	■	● 3	■	■	■	■	■
Objectif 4 : Développer le marché domestique de la dette afin de réduire les coûts et les risques de la dette publique en augmentant le choix et la capacité du financement sur le marché intérieur	● 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Objectif 5 : Développer le marché des Sukuk en vue d'améliorer la disponibilité des financements à long terme pour le développement des infrastructures, de réduire les coûts et les risques de la dette publique et d'accroître l'efficience et le choix des financements sur le marché intérieur	● 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

TABLEAU 1. MISE EN ŒUVRE DU CADRE LOGIQUE D'AFRITAC CENTRE AU 30 AVRIL 2018 (SUITE)

	Région AFRITAC	CEMAC	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	RCA	RDC	STP	Tchad
Objectif 6 : Appuyer les autorités dans la mise en place d'un cadre institutionnel efficace pour la gestion de la dette publique					●			●			
REGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES											
Objectif 1 : Renforcer la surveillance du secteur financier en mettant à niveau le cadre réglementaire conformément aux normes internationales	●	●	●						●	●	
Objectif 2 : Améliorer l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision afin de mieux superviser les principaux risques présents dans le système bancaire	●	●	●						●	●	
Objectif 3 : S'assurer que les banques disposent de fonds propres et de liquidités solides pouvant couvrir leurs risques de manière adéquate et contribuant à la stabilité du système financier			●								
Objectif 4 : Améliorer l'efficacité de la supervision en renforçant la maîtrise des normes IFRS au regard du provisionnement									●		

ENCADRÉ 1. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE D'AFRITAC CENTRE (DE MAI 2017 À AVRIL 2018)

BURUNDI

- Convergence du cadre de la régulation et de la supervision bancaires vers les normes de référence au niveau international,
- Mise en place d'un ratio de liquidité à court terme de type LCR conforme au dispositif de Bâle III,
- Appui à la mise en œuvre de la supervision du contrôle interne et de la gestion des risques dans les banques,
- Appui à la détection précoce des difficultés bancaires et intervention précoce de l'autorité auprès des banques fragiles.

CAMEROUN

- Assistance à l'identification des actions prioritaires de mobilisation des recettes fiscales en utilisant le levier du recoupement de l'information fiscale,
- Formalisation des outils de gestion des performances et renforcement du contrôle des exonérations douanières et de la gestion des risques douaniers,
- Appui à la mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire,
- Renforcement de la fonction macro budgétaire ainsi que de l'identification et du suivi des risques budgétaires,
- Appui à l'élaboration d'une toute première série de statistiques financières,
- Préparation de l'avis de conformité des projets de textes à transposer dans le cadre de la mise en œuvre des directives,
- Renforcement des capacités sur l'utilisation des produits dérivés de couverture des risques financiers liés au portefeuille de la dette.

CONGO

- Préparation de l'avis de conformité des projets de textes à transposer dans le cadre de la mise en œuvre des directives,
- Appui à la préparation, à l'exécution du budget et à la gestion de la trésorerie,
- Renforcement des capacités des responsables des administrations économiques et financières sur le cadrage macroéconomique ainsi que sur la programmation et les politiques financières,
- Appui à l'élaboration d'une toute première série de statistiques financières 2014-2016,
- Réactivation du comité national de la dette publique.

GABON

- Assistance à l'identification des actions prioritaires de mobilisation des recettes fiscales en utilisant le levier du recoupement de l'information fiscale,
- Appui à l'amélioration de l'exhaustivité du budget et traçabilité des opérations sur les recettes affectées,
- Amélioration des contrôles interne et externe et la gestion des risques budgétaires et fiscaux,
- État des lieux des besoins de renforcement de capacités institutionnelles et méthodologiques,
- Appui à l'élaboration d'une toute première série de statistiques financières,
- Estimation des comptes nationaux des années 2011-2015 au Gabon et comptes provisoires de 2016 en cours,

- Appui à l'autonomisation du Gabon en matière d'analyse de viabilité avec l'outil AVD-PAM.

GUINÉE ÉQUATORIALE

- Appui à la définition de nouvelles procédures de dédouanement,
- Elaboration des mécanismes de gestion des exonérations,
- Appui à l'identification des besoins d'assistance technique à court et moyen termes,
- Définition du cadre de collaboration douanes et impôts,
- Diffusion de la série 2006-2015 des comptes nationaux,
- Mise en œuvre du diagnostic des besoins et organisation de la cellule chargée du TOFE.

RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

- Amélioration de l'intégrité des données financières et comptables et renforcement de la fonction de trésorerie,
- Appui à la mise en plan des plans d'engagement (sectoriels et global),
- Evaluation des cadres institutionnel et technique d'élaboration des cadrages macroéconomique et budgétaire,
- Appui à la détermination des besoins en financement sur la base de statistiques plus fiables.
- Amélioration du reporting de la dette et production d'un bulletin trimestriel de la dette.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

- Appui à la mise en place des cadres de performance et à la consolidation des maquettes du budget programme,
- Elaboration d'un projet de stratégie de gestion de la dette à moyen terme,
- Convergence du cadre de la régulation et de la supervision bancaires vers les normes de référence au niveau international,
- Révision de la réglementation prudentielle relative au contrôle interne, à la gestion des risques et à la gouvernance applicable aux banques,
- Renforcement des capacités de la BCC pour l'analyse des états financiers en IFRS remis par les banques,
- Formation des nouveaux superviseurs bancaires de la BCC.

SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE

- Mise à disposition d'un programme de contrôle ponctuel en matière de TVA,
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'action pour la réalisation des projets annuels de performance,
- Mise en place du programme de renforcement des capacités des comptables nationaux,
- Elaboration d'un plan d'action pour l'amélioration de la gestion de la dette.

TCHAD

- Appui à la mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire dans le système d'information,

- Diagnostic du modèle SIGNET et l'identification des besoins en matière de cadrage macro-budgétaire,
- Contribution à la définition du projet de la Stratégie nationale de développement des statistiques des finances publiques (SNDSFiP),
- Elaboration des comptes nationaux de 2016,
- Elaboration d'un projet de stratégie de gestion de la dette à moyen terme.

CEMAC

- Délivrance des avis de conformité des textes proposés à la transposition par les pays par rapport aux directives de la CEMAC,
- Accompagnement à la rédaction et à la vulgarisation des textes d'application du nouveau Code des douanes de la CEMAC,
- Appui au développement du marché des titres publics,
- Structuration du cadre de gestion des procédures de supervision de la COBAC,
- Mise en place du cadre d'application de la supervision sur base consolidée à la COBAC,
- Révision du contrôle sur pièces des institutions de microfinance selon l'approche par les risques à la COBAC,
- Révision du processus d'intervention précoce de la COBAC pour traiter des banques fragiles,
- Mise en place d'un cadre de régulation et de supervision des établissements et des services de paiement à la COBAC.

RÉGION

- Renforcement de la fonction budgétaire face aux défis de la mise en œuvre des programmes économiques et des réformes de finances publiques,
- Renforcement des capacités des cadres de la région sur le pilotage de l'exécution budgétaire et comptable et l'exécution du budget en mode programme,
- Appui au rattrapage des retards des comptes nationaux dans les pays membres d'AFRITAC Centre,
- Formation au système des comptes nationaux de 2008 des cadres de la région sur les nomenclatures, la collecte et les modèles de traitement des sources,
- Amélioration de l'accès des pays membres aux marchés intérieurs de la dette,
- Renforcement des capacités des cadres de la région sur l'analyse de viabilité de la dette,
- Renforcement des capacités des superviseurs bancaires de la sous-région sur la supervision consolidée des groupes bancaires,
- Renforcement des capacités des superviseurs bancaires de la sous-région sur la régulation et la supervision des établissements et des services de paiement,
- Renforcement des capacités des superviseurs bancaires de la sous-région sur la supervision du risque de crédit.

Source : AFRITAC Centre

ENCADRÉ 2. EVOLUTION MACROÉCONOMIQUE DES PAYS MEMBRES D'AFRITAC CENTRE ENTRE 2012 ET 2018

Au cours de la période 2012-2016, la croissance économique des pays d'AFRITAC Centre a fortement ralenti en raison de l'affaiblissement des cours des produits de base, dont le pétrole, combiné aux coûts économiques du maintien de la sécurité dans certains pays de la sous-région. Durant cette période, on relève une augmentation de l'endettement des pays d'AFRITAC Centre, à l'exception du Congo et de la République centrafricaine. Un creusement du déficit budgétaire est également observable dans l'ensemble

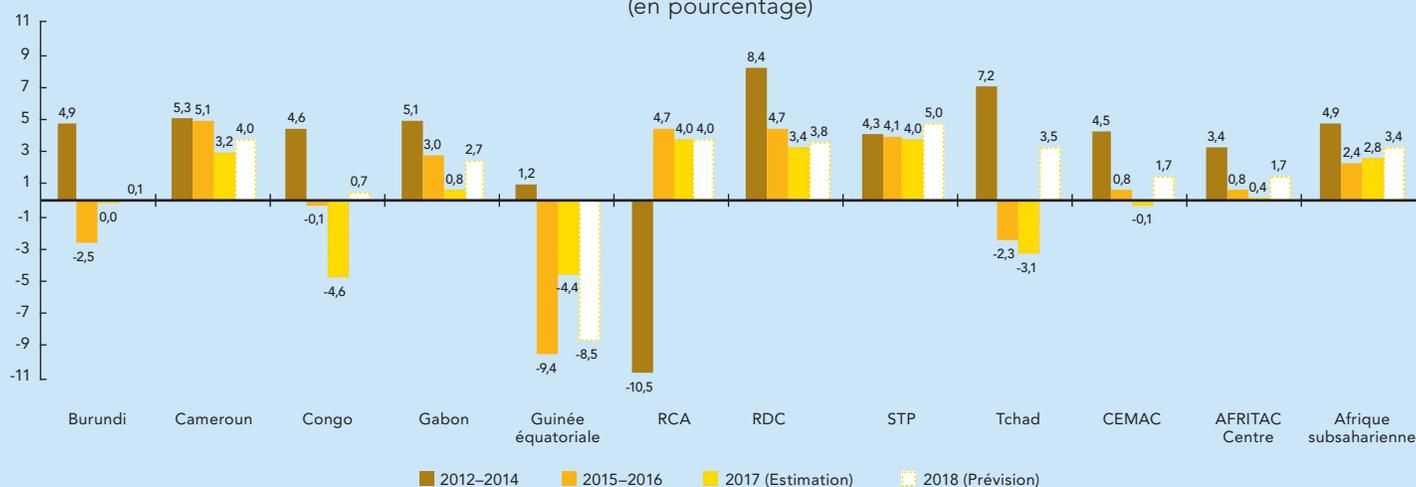
des pays. Quant aux balances commerciales, elles restent fortement déficitaires en dépit des efforts de diversification des économies amorcées. En revanche, l'inflation reste stable et maîtrisée dans les pays membres à l'exception du Burundi, où elle est relativement élevée par rapport à la tendance régionale globale.

En 2018, on devrait assister à un redémarrage de la croissance en Afrique subsaharienne, notamment dans les pays membres d'AFRITAC

Centre à l'exception de la Guinée équatoriale. Dans le même temps, selon les prévisions actuelles, une amélioration de la gestion des finances publiques devrait induire un léger recul des déficits budgétaires dans la région et une baisse de la dette publique dans les pays membres. De même, on observe une nette diminution du déficit sur les transactions courantes dans les pays membres. Enfin, les projections prévoient une baisse globale des tensions inflationnistes pour l'année 2018.

CROISSANCE DU PIB

(en pourcentage)



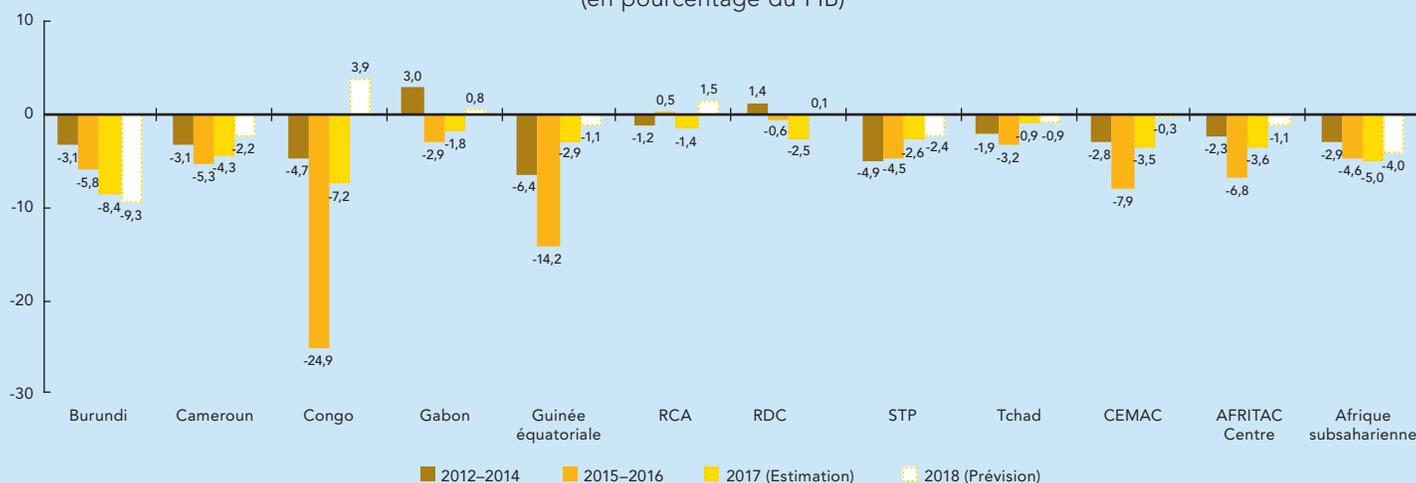
DETTE PUBLIQUE

(en pourcentage du PIB)



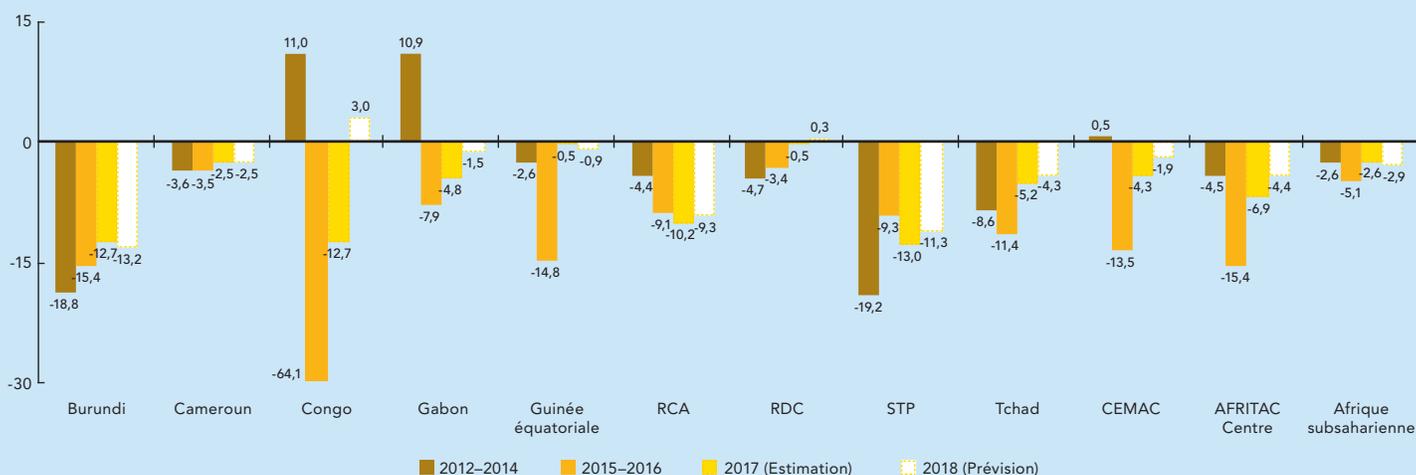
SOLDE BUDGÉTAIRE GLOBAL (DONS COMPRIS)

(en pourcentage du PIB)



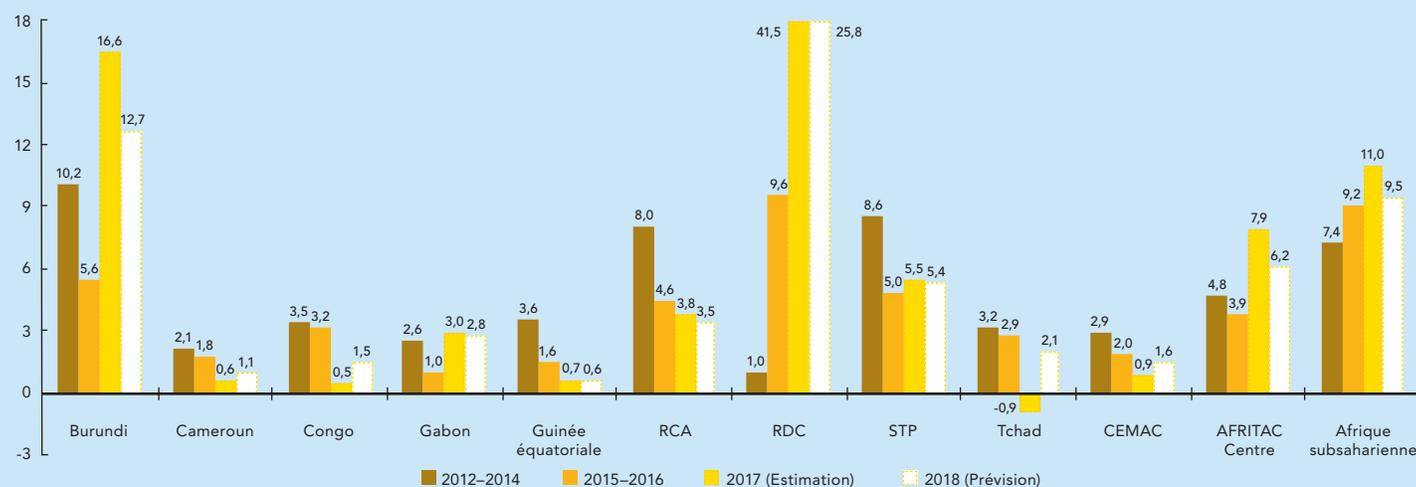
SOLDE EXTÉRIEUR COURANT

(en pourcentage du PIB)



INFLATION DES PRIX À LA CONSOMMATION

(en pourcentage moyen de la variation annuelle)



Sources : FMI, bases de données du département Afrique et des *Perspectives économiques régionales*, avril 2018

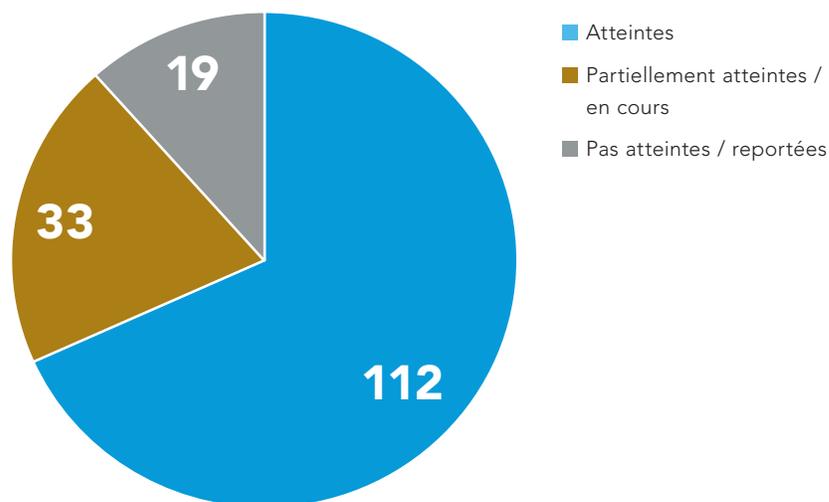
PERFORMANCE DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES

Au cours de l'année fiscale 2018, AFRITAC Centre a accéléré le processus de mise en œuvre de sa politique de gestion axée sur les résultats. Des cadres logiques ont été élaborés et ils permettent de s'assurer que l'ensemble des activités du Centre sont correctement planifiées dans le temps, budgétisées, exécutées, suivies et évaluées en fonction des besoins des pays membres en renforcement des capacités ainsi que des priorités du FMI en matière d'assistance technique. En interne, la mise en place progressive de la gestion axée sur les résultats en cours d'année fiscale a permis de mieux se rendre compte de l'appui apporté par le Centre à ses pays membres.

Sur les 164 étapes intermédiaires mises en œuvre par le Centre au cours de l'année fiscale 2018, 112 (soit 68 %) ont été atteintes, 33 (soit 20 %) ont été partiellement atteintes ou sont en cours de réalisation et 19 (soit 12 %) n'ont pas été atteintes ou ont été reportées (graphique 1).

GRAPHIQUE 1. ÉTAPES INTERMÉDIAIRES MISES EN ŒUVRE PAR LE CENTRE PENDANT L'ANNÉE FISCALE 2018 (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



La situation sécuritaire qui prévaut dans plusieurs pays de la sous-région (six des neuf pays membres sont en situation de fragilité) a posé problème pour la mise en œuvre de certains projets d'assistance technique. C'est notamment le cas du Burundi où plusieurs activités ont été annulées (graphique 2). Pour autant, la majorité des objectifs ont été atteints ou

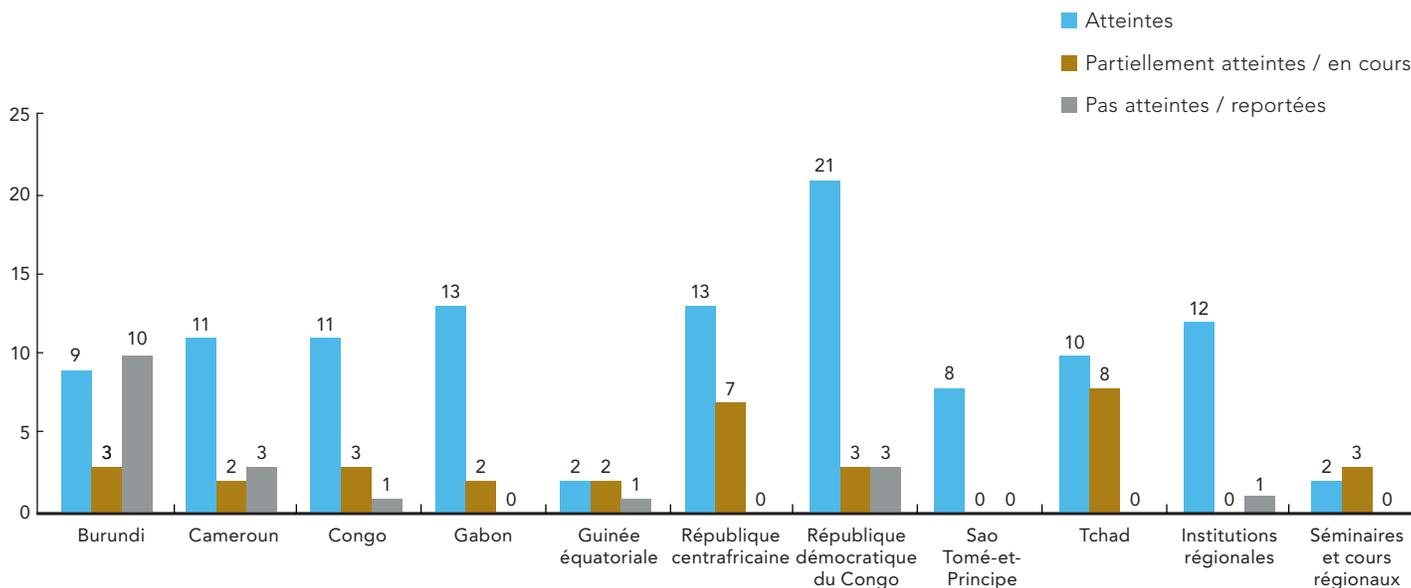
partiellement atteints dans tous les domaines d'intervention d'AFRITAC Centre (graphique 3).

UN HAUT NIVEAU D'EXÉCUTION

Globalement, l'année fiscale 2018 a connu un taux d'exécution des activités de 103 % avec 134 activités réalisées dont 71 au profit des pays en situation

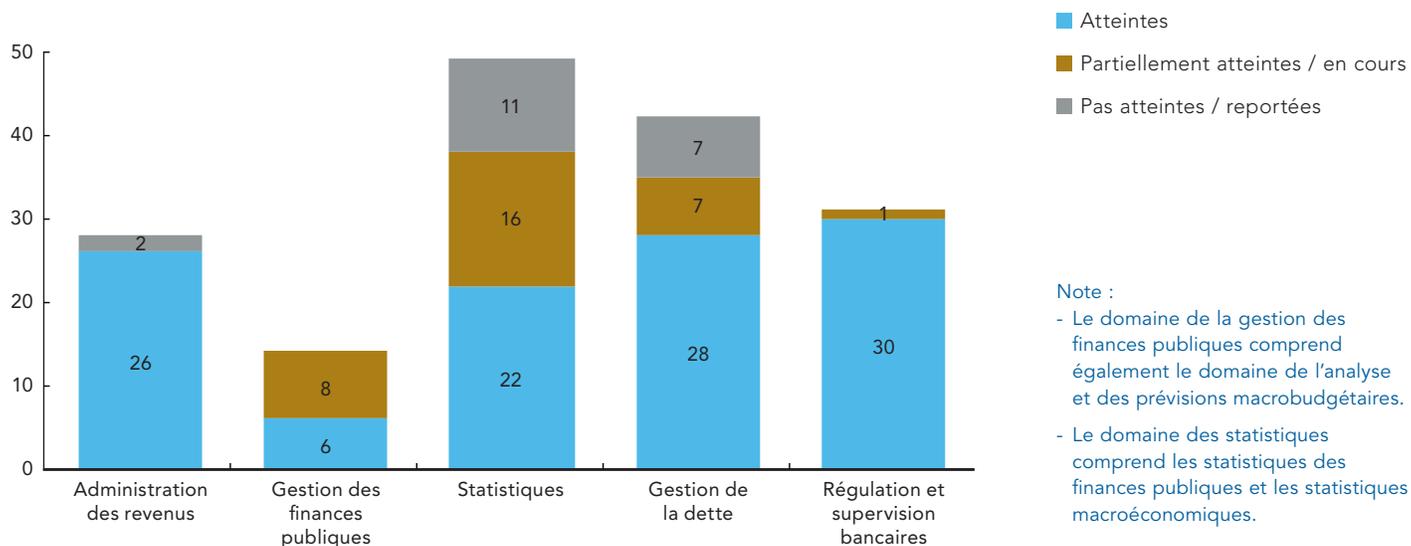
GRAPHIQUE 2. ÉTAPES INTERMÉDIAIRES PAR PAYS PENDANT L'ANNÉE FISCALE 2018 (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



GRAPHIQUE 3. ETAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE PENDANT L'ANNÉE FISCALE 2018 (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



de fragilité¹ et 82 au profit des pays membres de la CEMAC² (tableau 2, graphique 4, page 33). Au titre des appuis aux institutions régionales, le Centre a réalisé 16 activités dont sept au profit de la COBAC. Sur le volet des séminaires régionaux, AFRITAC Centre a organisé les séminaires prévus dans le programme (l'ensemble des domaines d'intervention a été couvert) ainsi qu'un cours régional en gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles, qui a également permis aux cadres de la région de renforcer considérablement leurs capacités.

Par ailleurs, le Centre a organisé huit ateliers techniques délocalisés dans les domaines de la gestion des finances publiques, des statistiques macroéconomiques, de la gestion de la dette publique et de la régulation et

TABLEAU 2. EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ANNÉE FISCALE 2018 (EN NOMBRE D'ACTIVITÉS)

Source : AFRITAC Centre

Pays Institutions régionales Séminaires	Activités prévues (en nombre)	Réalisations (en nombre)	Taux de réalisation (en %)
BURUNDI	11	5	45
CAMEROUN	8	8	100
CONGO	10	10	100
GABON	12	18	150
GUINEE EQUATORIALE	6	8	133
RCA	17	16	94
RDC	14	14	100
SAO TOME-ET-PRINCIPE	9	11	122
TCHAD	13	15	115
Institutions régionales	16	16	100
Séminaires et cours régionaux	14	13	93
TOTAL	130	134	103
Pays fragiles	74	71	96
Pays de la CEMAC	66	82	124

¹ Le Burundi, le Congo, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad (Source : *Perspectives économiques régionales*, FMI, Octobre 2017)

² Le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République démocratique du Congo et le Tchad

supervision bancaires afin de maintenir un haut niveau d'exécution.

D'une manière générale, l'exécution du programme a été conforme aux prévisions et a suivi un rythme qui est resté stable tout au long de l'année. Les ressources ont été utilisées à hauteur de 435 personnes-semaines durant l'année fiscale 2018 (tableau 3, graphique 5). Au 30 avril 2018, le taux d'utilisation global des ressources se situait à 93 % sur l'ensemble des pays membres du Centre. La majeure partie de ces ressources a été utilisée directement par l'équipe des huit conseillers résidents du Centre. Le reste a été consacré à la rémunération des experts recrutés pour des missions de courte durée, en appui et sous le contrôle technique des conseillers résidents. Les ressources utilisées s'élevaient à 87 % pour les pays membres en situation de fragilité et à 107 % pour les pays de la CEMAC. Le faible niveau d'utilisation des ressources au Burundi est imputable au faible

engagement des autorités dans la mise en œuvre du programme d'activités et à la détérioration des conditions de délivrance.

Au cours de l'année fiscale 2018, le Centre a consacré 22 % de ses ressources aux institutions et aux séminaires régionaux (graphique 6, page 34). En plus des ressources utilisées pour les appuis régionaux, les pays de la CEMAC ont bénéficié de 59 % des ressources du Centre.

Un peu plus de la moitié des activités d'AFRITAC Centre ont concerné l'appui aux réformes des finances publiques (dans le domaine des douanes, des impôts et des dépenses publiques). Cela est conforme à la programmation et aux besoins prioritaires des États membres qui sont engagés dans des réformes de leurs administrations (graphique 7, page 34).

DES RÉALISATIONS MARQUANTES

Parmi les réalisations de cette année, les plus marquantes sont les suivantes : (1) l'appui au recoupement de l'information fiscale au **Cameroun**, (2) la délocalisation et la reprogrammation de plusieurs activités au profit du **Burundi** et de la **République démocratique du Congo** au siège d'AFIC, (3) la production d'un TOFE complet par le **Congo** selon les directives de la CEMAC, (4) l'organisation de la troisième édition du séminaire interrégional multidisciplinaire, conjointement avec le Centre d'assistance technique du FMI pour l'Afrique australe (AFRITAC Sud), sur la collaboration douanes/impôts en vue de prévenir et lutter contre les fraudes à la TVA, (5) l'organisation de la septième édition du Forum des hauts fonctionnaires du budget des pays membres d'AFRITAC Centre sur le renforcement de la fonction budgétaire face aux défis des réformes

GRAPHIQUE 4. ACTIVITÉS PROGRAMMÉES/RÉALISÉES DURANT L'ANNÉE FISCALE 2018 (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre

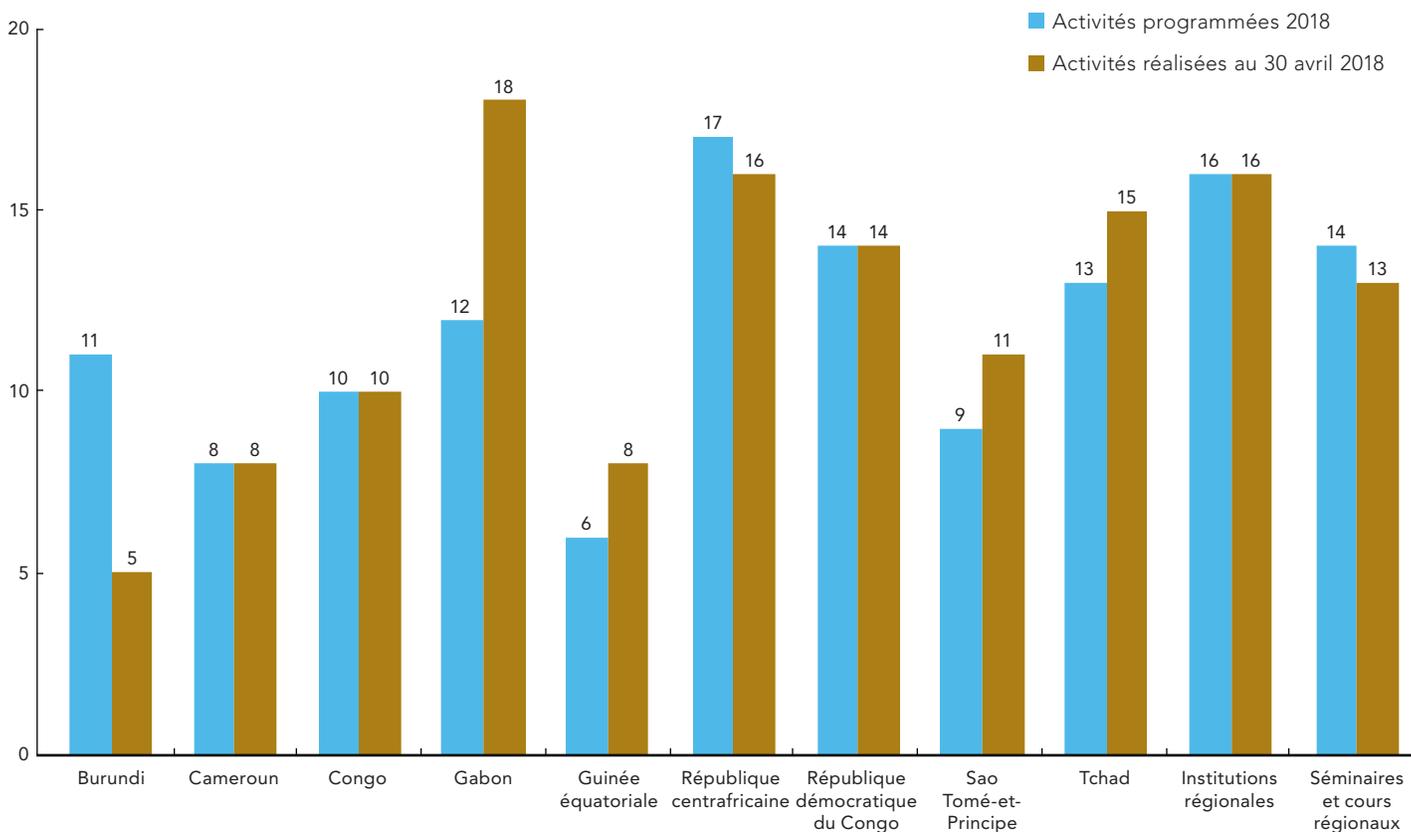


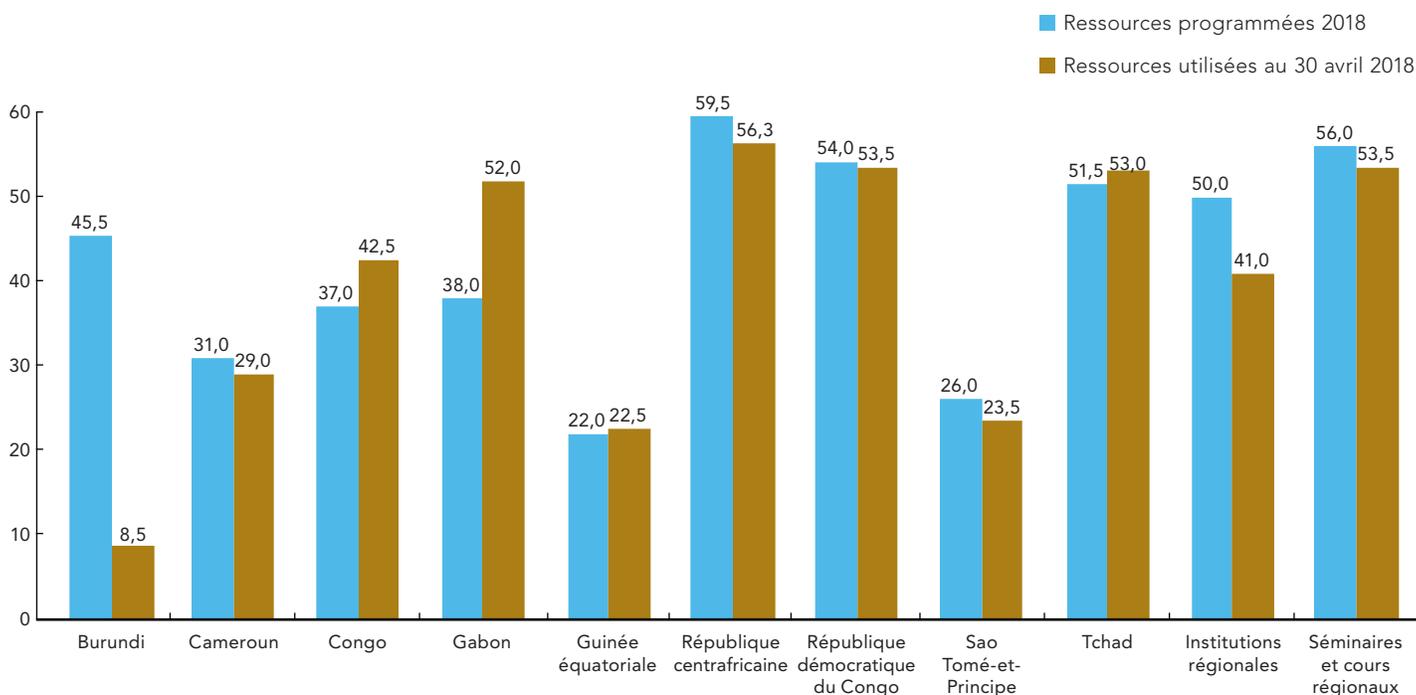
TABLEAU 3. EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ANNÉE FISCALE 2018 (EN PERSONNES-SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre

Pays Institutions régionales Séminaires	De mai 2017 à avril 2018					
	Ressources programmées				Réalizations	Taux de réalisation (en %)
	Conseillers résidents		Experts court terme	Total		
	Siège	Site				
BURUNDI	13,5	16,0	16,0	45,5	8,5	18,7
CAMEROUN	9,0	8,0	14,0	31,0	29,0	93,5
CONGO	14,0	16,0	7,0	37,0	42,5	114,9
GABON	16,0	8,0	14,0	38,0	52,0	136,8
GUINEE EQUATORIALE	8,0	8,0	6,0	22,0	22,5	102,3
RCA	16,5	23,0	20,0	59,5	56,3	94,6
RDC	14,0	18,0	22,0	54,0	53,5	99,1
SAO TOME-ET-PRINCIPE	9,0	9,0	8,0	26,0	23,5	90,4
TCHAD	14,5	20,0	17,0	51,5	53,0	102,9
Institutions régionales	14,0	20,0	16,0	50,0	41,0	82
Séminaires et cours régionaux	23,5	15,0	17,5	56,0	53,5	95,5
TOTAL	152,0	161,0	157,5	470,5	435,3	92,5
Pays fragiles	81,5	102,0	90,0	273,5	237,3	86,8
Pays de la CEMAC	78,0	83,0	78,0	239,0	255,3	106,8

GRAPHIQUE 5. RESSOURCES PROGRAMMÉES/UTILISÉES DURANT L'ANNÉE FISCALE 2018 (EN PERSONNES-SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre



et des programmes économiques et fiscaux. En outre, AFRITAC Centre a organisé une visite des cadres de la direction nationale des impôts de **Sao Tomé-et-Principe** auprès de leurs homologues de Cabo Verde afin de promouvoir l'apprentissage par les pairs et de favoriser ainsi les échanges sur le continent pour le renforcement des capacités. Cette visite avait pour objectif de les imprégner de l'expérience capverdienne en matière d'administration efficace de la TVA.

Les principaux indicateurs d'exécution du programme de travail 2018 sont les suivants :

435

personnes-semaines consacrées au renforcement des administrations des États membres.

103 %

est le taux d'exécution du programme d'activité 2018.

87 %

des ressources ont été consacrées aux États membres en situation de fragilité.

134 activités exécutées par les conseillers et experts court terme d'AFRITAC Centre.

59 %

des ressources ont bénéficié aux pays de la CEMAC.

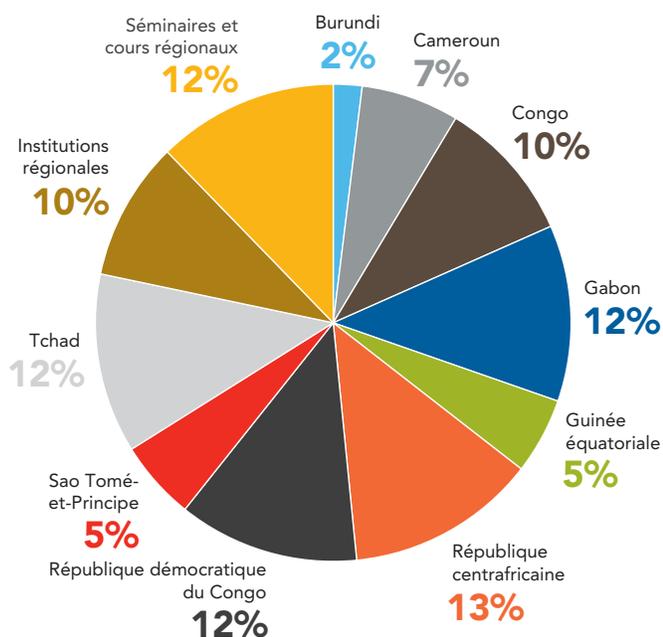
470 cadres formés au cours de **12** séminaires régionaux, **1** cours et **8** ateliers techniques.

48 %

des ressources ont été utilisées au profit des réformes des finances publiques.

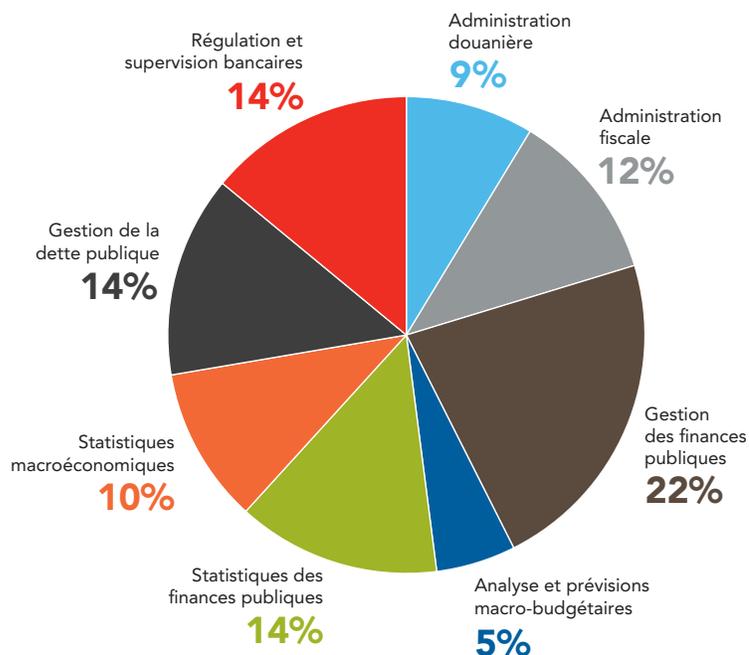
GRAPHIQUE 6. ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR PAYS DURANT L'ANNÉE FISCALE 2018

Source : AFRITAC Centre



GRAPHIQUE 7. ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR DOMAINE DURANT L'ANNÉE FISCALE 2018

Source : AFRITAC Centre



DES SÉMINAIRES ET DES 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 (CEEAC, CEMAC, BEAC et COBAC) ou des activités au niveau des États pour l'internalisation de ces réformes.

Douze séminaires régionaux ont été réalisés durant l'année fiscale 2018, soit plus d'un séminaire régional par domaine d'activité. Plusieurs d'entre eux concernent des thèmes pluridisciplinaires, tels que la régulation et la supervision des établissements et des activités liés aux services de paiement innovants et de monnaie électronique ou le contrôle interne budgétaire et comptable, le tableau des opérations financières de l'État et les comptes nationaux ainsi que l'exécution du budget en mode programme. Un séminaire commun en supervision bancaire a été organisé avec AFRITAC Ouest sur la méthodologie de supervision du risque crédit. Depuis 2014, ces séminaires communs 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 trouver des solutions appropriées.

En matière de formation, un cours a été organisé par le Centre durant l'année fiscale 2018 à l'attention des cadres de la région, en collaboration avec l'Institut de formation pour l'Afrique (IFA) et l'Institut de développement des capacités (IDC) du FMI sur la gestion macroéconomique pour les pays riches en ressources naturelles (GPR). Quant au cours sur l'analyse et la prévision budgétaire (APB), il a été reprogrammé pour l'année fiscale prochaine.

Au niveau régional, en sus des appuis à la Commission de la CEMAC relatifs aux directives d'harmonisation du cadre des finances publiques rappelés plus haut, le Centre a soutenu les efforts de mise à niveau du code des douanes et d'harmonisation fiscale de la zone CEMAC. Au cours de l'exercice, les activités réalisées au profit de la COBAC ont été considérablement renforcées par rapport à l'année fiscale 2017. Les autres activités à portée régionale ont pris la forme de séminaires régionaux pour le partage d'expérience et le renforcement des capacités dans un souci de mutualisation des ressources pour un meilleur impact.

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. Rappelons que 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 macroéconomiques, 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 même mené conjointement avec les principaux partenaires du Centre, c'est-à-dire : l'AFRISTAT, la Banque mondiale, la BAD, l'EUROSTAT, la Coopération allemande (GIZ), la Coopération française, l'Agence française de développement, l'Institut bancaire et financier international, le PNUD-Pôle de Dakar et l'Union européenne, notamment.

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,



Drapeaux des 6 pays membres de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC)

- (2) a maintenu ses appuis à la Commission de la **CEMAC** pour le suivi de la mise en œuvre des directives relatives à l'harmonisation du cadre des finances publiques, en collaboration notamment avec la Banque Mondiale, le Pôle PNUD de Dakar et l'Union européenne,
- (3) a poursuivi son programme d'appui à la mise en place du budget programme au **Congo** en partenariat avec le Pôle-PNUD de Dakar,
- (4) a maintenu des échanges fructueux avec l'Agence française de développement (AFD) sur les voies d'amélioration des systèmes de gestion intégrée des données de la chaîne de la dépense en **République centrafricaine** pour une production plus optimale du TOFE,
- (5) a poursuivi des échanges avec la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAD) sur les possibilités d'optimisation des applications de gestion des finances publiques aux fins d'amélioration de la qualité des données du TOFE au **Tchad**,
- (6) a renforcé sa collaboration avec la Banque mondiale dans la mise en place de la stratégie de rattrapage des retards des comptes nationaux pour la **Guinée équatoriale**. Cette stratégie a permis à la Guinée équatoriale de disposer de comptes nationaux à jour de 2006 à 2016,
- (7) a maintenu son partenariat avec le Comité des superviseurs des Banques de l'Afrique de l'Ouest et centrale (CSBAOC), en organisant avec la Commission bancaire de l'Afrique centrale (**COBAC**), un séminaire interrégional sur les principes actuels de la supervision sur base consolidée des groupes bancaires selon une approche par les risques,
- (8) a poursuivi les activités de migration globale du système bancaire vers les normes comptables IFRS au sein de la Banque centrale du **Congo** après deux ans d'assistance technique par la GIZ.

Dans le souci permanent d'informer les partenaires sur les activités menées par le Centre, les conseillers et les experts organisent des séances de restitution à l'occasion de leur visite aux pays membres. Au cours de l'année fiscale 2018, le Centre a poursuivi l'actualisation du contenu de son site Internet³ de façon régulière afin d'informer les partenaires sur ses activités. Le Centre dispose par ailleurs d'une page Facebook⁴ régulièrement mise à jour afin de partager les informations sur les résultats de ses activités avec le grand public.



Partenaires d'AFRITAC Centre, Kinshasa, mars 2017

³ www.afritaccentre.org

⁴ <https://www.facebook.com/AFRITACcentre/>

ADMINISTRATION DES REVENUS

Améliorer la mobilisation des ressources fiscales

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- (1) Le recoupement de l'information fiscale comme puissant levier de mobilisation des ressources intérieures au **Cameroun** (encadré 3, page 39),
- (2) La formalisation des outils de gestion des performances et le renforcement du contrôle des exonérations douanières et de la gestion des risques douaniers,
- (3) Le rapprochement des administrations douanières et fiscales pour lutter contre les fraudes au **Cameroun**, en **République centrafricaine**, au **Gabon**, en **République démocratique du Congo** et au **Tchad**,
- (4) L'accompagnement à la rédaction et à la vulgarisation des textes d'application du nouveau Code des douanes de la **CEMAC**,
- (5) La participation des pays de la région à l'enquête internationale sur l'administration fiscale ou *International Survey on Revenue Administration (ISORA)*,



Séminaire régional sur la modernisation des procédures douanières, Libreville, février 2018

- (6) Le renforcement des cadres de la région sur le suivi des transits et le contrôle à destination des exonérations, et pour l'amélioration de la collaboration douanes/impôts,
- (7) La réorganisation des services douaniers et la modernisation des procédures de dédouanement (au **Congo**, en **Guinée équatoriale**, en **République centrafricaine** et à **Sao Tomé-et-Principe**),
- (8) L'appropriation des méthodes d'organisation et de gestion de la TVA à **Sao Tomé-et-Principe** (encadré 4, page 41).

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Au 30 avril 2018, le programme de travail en administration des revenus a été réalisé en étroite collaboration avec le programme d'assistance technique régional mis en œuvre par les services du département des Finances publiques du FMI.

En **matière d'administration douanière**, les activités menées entrent toutes dans le cadre de projets pluriannuels s'intégrant dans le programme régional de réforme et de modernisation des administrations douanières.

Sur le plan **régional**, le Centre a accompagné les travaux de relecture et de mise à jour du code des douanes de la **CEMAC** ainsi que la rédaction de 17 textes d'application en collaboration avec les services du département des finances publiques du FMI. Le Centre a organisé un séminaire régional sur le thème : « La modernisation

des procédures douanières dans le contexte du nouveau code régional des douanes » qui a permis aux cadres des administrations douanières des pays membres de partager et d'acquérir les meilleures pratiques internationales dans le cadre de la modernisation des procédures douanières. A cet effet, une instruction-cadre des procédures à moderniser et un catalogue des modules à informatiser pour tirer meilleur profit de l'informatique douanière ont été élaborés.

Au **Burundi**, suite à des contraintes organisationnelles, l'activité prévue sous forme d'atelier technique à Libreville au mois de janvier 2018 n'a pas pu être réalisée.

Au **Cameroun**, le Centre a contribué : (1) à la modernisation et à la sécurisation des procédures de transit, (2) au traitement et à l'apurement des opérations de transit, et (3) à l'assistance à l'utilisation du module transit du système d'information douanier.

Au **Congo**, le Centre a contribué à la rédaction d'un projet d'instruction-cadre, incluant toutes les fiches-emploi, couvrant l'ensemble du processus de dédouanement au port de Pointe-Noire.

Au **Gabon**, l'activité conduite par le Centre a permis d'assister les services compétents dans l'élaboration de mesures de sécurisation des opérations de dédouanement et dans le suivi et le contrôle de la destination des biens exonérés. L'activité conjointe FAD¹ /AFC a contribué à l'adoption du plan d'action de contrôle douanier visant à corriger les faiblesses relevées par la mission FAD/AFC du mois d'août 2017. Les faiblesses relevées étaient : (1) une application des taux non conforme au tarif douanier communautaire, (2) des exonérations accordées sans base légale et (3) une application des valeurs sur des produits, ignorant les

¹ Fiscal Affairs Department (Département des Finances publiques)



Séminaire régional sur la modernisation des procédures douanières, Libreville, février 2018

ENCADRÉ 3. RECOUPEMENT DE L'INFORMATION FISCALE COMME PUISSANT LEVIER DE MOBILISATION DES RESSOURCES INTÉRIEURES AU CAMEROUN

CONTEXTE : L'opération de recouplement de l'information fiscale constitue une piste de mobilisation des recettes intérieures que le Cameroun entend développer

 <p>Cameroun</p>	<p>Domaine d'intervention : Administration des revenus</p> <p>Date de mise en œuvre : 2014-2018</p>
<p>Objectifs de l'appui</p>	<p>Améliorer les programmations des contrôles fiscaux sur la base des critères d'analyse des risques afin d'optimiser la mobilisation des recettes fiscales.</p>
<p>Rôle d'AFC dans l'appui</p>	<p>AFC accompagne les administrations fiscales et douanières dans la formation des cadres chargés des enquêtes et recouplements. Le Centre apporte un appui à l'exploitation des données sur des feuilles Excel, en rapprochant (1) les importations et les déclarations fiscales, (2) les paiements des marchés publics aux entreprises avec les déclarations fiscales déposées par ces entreprises, (3) les montants payés aux fournisseurs ou clients des grandes entreprises avec les déclarations fiscales.</p>
<p>Principaux résultats obtenus</p>	<p>L'exploitation des résultats de recouplement a permis : (1) d'identifier de nouvelles entreprises qui n'étaient pas fichées dans les registres de l'administration fiscale, (2) de constater des minoration ou une dissimulation des recettes et d'engranger des recettes supplémentaires conséquentes grâce aux redressements faits par l'administration fiscale dans le cadre d'une procédure de contrôle, (3) de reclasser des entreprises dans de nouveaux segments appropriés (grandes entreprises, moyennes entreprises et petites entreprises) et (4) de repérer d'importantes fraudes au niveau du cordon douanier.</p>
<p>Impact du projet</p>	<p>Le recouplement de l'information fiscale a permis : (1) l'élargissement de l'assiette fiscale et (2) le changement du comportement déclaratif des contribuables.</p>
<p>Facteurs de succès</p>	<p>AFRITAC Centre a apporté à la DGI/ DGD du Cameroun une valeur ajoutée déterminante s'agissant de (1) l'appropriation de l'opération de recouplement par les services d'enquêtes et (2) de l'acquisition d'une expertise opérationnelle dans la conduite des opérations fiscales.</p>
<p>Leçons apprises</p>	<p>Malgré les défis budgétaires liés au ralentissement de l'activité économique, la mobilisation des recettes intérieures a été possible grâce à la maîtrise et à l'exploitation de l'information fiscale. La collaboration des administrations financières (douanes, trésor, impôts) qui administrent plus de 60% des opérations budgétaires est primordiale et peut déboucher sur des pistes importantes d'amélioration des recettes.</p>

évolutions récentes des prix sur le marché international.

En **République centrafricaine**, le Centre a soutenu à la fois à l'élaboration d'un projet d'instruction-cadre sur la procédure de dédouanement des marchandises acheminées via ou à destination du port de Douala et à la mise en place d'une organisation comptable pour une meilleure traçabilité des recettes douanières.

En **République démocratique du Congo**, le Centre a contribué à l'identification des prérequis et à l'élaboration d'un plan d'action de dématérialisation de la procédure contentieuse douanière.

Au **Tchad**, les deux visites organisées ont permis à la fois d'élaborer des mesures pratiques de renforcement de la maîtrise de la valeur en douane et le suivi et le contrôle à destination des produits exonérés, et d'assister à

l'opérationnalisation de l'application de gestion des exonérations et du transit.

Quant à **Sao Tomé-et-Principe**, une mission d'assistance technique a permis : (1) l'adoption du plan d'action de modernisation de la direction des douanes, (2) la réalisation du plan de modernisation des procédures, (3) la modification des tables de saisie en vue d'intégrer la future perception de la TVA au cordon douanier en janvier 2019.

En matière d'**administration fiscale**, les activités menées entrent toutes dans le cadre de projets pluriannuels s'intégrant dans le programme régional de réforme et de modernisation des administrations fiscales.

Sur le plan **régional**, la troisième session du séminaire interrégional portant sur le thème de l'intégration des missions fiscales et douanières en vue de prévenir et de lutter contre les fraudes, organisé au profit des pays membres d'AFRITAC Centre et d'AFRITAC Sud, a permis aux 30 participants de consolider les acquis des dernières rencontres et de partager les premiers résultats des pays les plus avancés en la matière.

Au **Burundi**, suite à des contraintes organisationnelles, l'activité prévue sous forme d'atelier technique à Libreville au mois de janvier 2018 n'a pu être réalisée.

Au **Cameroun**, deux missions ont été réalisées, dont une mission conjointe du département des Finances publiques du FMI et AFRITAC Centre visant à l'élaboration d'une stratégie de réforme de la direction générale des impôts et à la formulation des actions concrètes de mobilisation des recettes fiscales. Une deuxième mission réalisée en mars 2018 a contribué à l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations formulées par FAD/AFC et à l'élaboration d'un plan de contrôle fiscal pour 2018.

Au **Congo**, le Centre a contribué à la formulation d'actions permettant : (1) la maîtrise des fichiers des contribuables, (2) la mise en place d'une véritable structure chargée des enquêtes fiscales, (3) la rectification des écarts relevés sur la base du rapprochement entre les informations douanières et fiscales et (4) le suivi des activités opérationnelles à travers les indicateurs de performance.

Au **Gabon**, les trois activités menées par le Centre ont permis : (1) d'identifier les mesures de signalement systématique des contribuables effectuant des opérations à la douane,

(2) d'élaborer un chronogramme de contrôle des principaux importateurs de produits à risque élevé de fraudes et (3) de proposer des mesures pragmatiques de vérification préalable de la validité des exonérations accordées et de l'identité des bénéficiaires. Le Centre a également participé à une mission du département des finances publiques du FMI visant à l'élaboration d'une stratégie de réforme de la direction générale des impôts, à la formulation d'actions concrètes de mobilisation des recettes fiscales et à l'identification des mesures préalables à la mise en place de l'Office gabonais des recettes.

En **Guinée équatoriale**, le Centre a contribué : (1) à la modernisation et à la simplification des procédures de déclaration et de paiement, (2) à la formation en matière contrôle fiscal, (3) à l'identification des mesures de renforcement des arriérés fiscaux et (4) à l'élaboration du manuel des procédures fiscales.

En **République centrafricaine**, les activités réalisées dans le cadre du renforcement de la collaboration douanes/impôts ont permis : (1) d'élaborer un plan d'élargissement de l'assiette fiscale sur la base du rapprochement des informations douanières et fiscales de 2016 et (2) de développer un plan de contrôle fiscal et de recouvrement des arriérés impôts et taxes facilement recouvrables. Par ailleurs, le Centre a contribué à l'identification des mesures de renforcement de la direction de la fiscalité des moyennes entreprises.

En **République démocratique du Congo**, le Centre a contribué : (1) à la consolidation des fichiers des contribuables, (2) à l'élaboration du plan d'action de contrôle basé sur l'analyse risque et (3) à la confection d'un plan d'action de recouvrement des arriérés fiscaux.

A **Sao Tomé-et-Principe**, l'activité menée par le Centre a permis d'élaborer un plan d'action de mise en place des structures chargées de la gestion fiscale des grandes et moyennes entreprises en prélude à la mise en place de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en 2019. Une visite organisée par le Centre au profit des cadres de la direction nationale des impôts a permis à ces derniers de s'imprégner de l'expérience capverdienne en matière d'administration efficace de la TVA.

Au **Tchad**, les activités menées par le Centre ont contribué : (1) à la consolidation et à l'élargissement des fichiers des contribuables, (2) au renforcement du suivi du respect des obligations fiscales, (3) à l'élaboration d'un plan de contrôle basé sur l'analyse des principaux risques, (4) au renforcement de la gestion des arriérés fiscaux et (5) à l'élaboration des indicateurs de performance. Par ailleurs, la deuxième mission en mars 2018 a contribué à la mise en œuvre effective des précédentes recommandations d'AFC.

ENCADRÉ 4. APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS POUR L'INTRODUCTION DE LA TVA À SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE

CONTEXTE : Sao Tomé-et-Principe a sollicité le Centre régional d'assistance technique du FMI en Afrique centrale dans le cadre d'un projet visant à l'introduction progressive de la TVA dans son système fiscal.



Sao Tomé-et-Principe

Domaine d'intervention :

Administration des revenus

Date de mise en œuvre :

26-28 janvier 2018

Objectifs de l'appui

Apprendre de l'expérience et du savoir-faire capverdien sur le processus d'introduction de la TVA afin d'en faciliter l'introduction à Sao Tomé-et-Principe. Partage de l'expérience dans le processus de mise en œuvre de la TVA.

Rôle d'AFC dans l'appui

Huit experts de Sao Tomé-et-Principe ont bénéficié de la formation d'apprentissage par les pairs grâce à l'appui technique et financier d'AFRITAC Centre, en collaboration avec le département des finances publiques du FMI.

Principaux résultats obtenus

L'expérience capverdienne a permis aux cadres de Sao Tomé-et-Principe de mieux comprendre les enjeux de la réforme de la TVA et d'être sensibilisés aux défis de sa mise en œuvre. L'apprentissage par les pairs a également permis de souligner l'urgence et la nécessité de développer des outils, nécessaires pour une gestion efficace de la TVA.

Impact du projet

Le projet a permis à Sao Tomé-et-Principe de savoir quelles actions mener pour introduire la TVA et pour générer par ce biais, dans le futur, des recettes fiscales significatives pour le pays.

Facteurs de succès

L'expérience acquise de l'administration capverdienne, l'appropriation de la réforme par les Santoméens ainsi que l'appui technique d'AFC.

Leçons apprises

L'apprentissage par les pairs est une pratique qui permet à deux pays de la même région de démontrer par des réussites concrètes que la mise en œuvre des réformes fiscales est une réalité. Il permet un retour d'expériences réussies pour le pays apprenant. Enfin, il suscite l'intérêt et rassure ceux qui hésitent à s'engager dans les réformes.



Séminaire interrégional sur l'intégration des missions douanes/impôts, Yaoundé, février 2018

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Promouvoir une gestion efficace des finances publiques

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- (1) La préparation de l'avis de conformité des projets de textes à transposer dans le cadre de la mise en œuvre des directives **CEMAC** par le **Congo** et le **Cameroun**,
- (2) La consolidation des maquettes des budgets programmes en **République démocratique du Congo**,
- (3) L'amélioration de l'exhaustivité du document budgétaire et la traçabilité des recettes affectées dans le document budgétaire,
- (4) L'appui à l'exécution du budget et la gestion de la trésorerie au **Gabon** (encadré 5, page 44),
- (5) L'organisation du Forum des hauts fonctionnaires du budget des États membres d'AFRITAC Centre (FOHBAC) sur le thème « La fonction budgétaire face aux défis de la mise en œuvre des programmes économiques et des réformes de finances publiques »,
- (6) L'appui à la mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire au **Tchad**,
- (7) Le renforcement des capacités des cadres de la **région** sur le pilotage de l'exécution budgétaire et comptable et l'exécution du budget en mode programme,
- (8) L'appui à la mise en place des plans d'engagement (sectoriels et global) en **République centrafricaine**,
- (9) L'amélioration de l'intégrité des données financières et comptables et le renforcement de la fonction de trésorerie en **République centrafricaine** (encadré 6, page 45).



Séminaire régional sur le pilotage de l'exécution du budget, Libreville, novembre 2017

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Sur le plan **régional**, le Centre a contribué au renforcement des capacités des cadres parlementaires au cours d'un atelier organisé par la CEMAC à N'Djamena. Cet atelier a permis de présenter les outils et techniques dont disposent les parlements pour assurer le contrôle de la sincérité du budget de l'Etat. Par ailleurs, au cours de l'atelier qui s'est tenu à Douala, le Centre a collaboré à la définition de stratégies de mise en œuvre des réformes dans des segments identifiés tels que le budget programme, l'investissement, la comptabilité patrimoniale et le contrôle interne. Le Centre a par ailleurs effectué la revue de conformité des textes de transposition des directives de la CEMAC pour le **Congo** et le **Cameroun**. Les capacités des cadres de la région ont été renforcées en matière de suivi de l'exécution budgétaire et comptable, en matière d'exécution budgétaire en mode programme et en matière de renforcement de la fonction budgétaire face aux défis de la mise en œuvre des réformes des finances publiques et des programmes économiques et financiers.

Au **Cameroun**, l'assistance technique a apporté son appui à l'amélioration et à la modernisation de la comptabilité de l'Etat par : (1) la mise en œuvre effective de la norme comptable sur les immobilisations financières, (2) la relecture et la finalisation des normes comptables et (3) la vérification de l'avancement de la fiabilisation de la balance de l'exercice 2015. Le Centre a appuyé les services de la direction générale du Budget à l'élaboration de la nouvelle nomenclature budgétaire.

Au **Congo**, au cours de l'exercice, AFC a appuyé les services techniques dans l'élaboration d'un plan d'action pour la production des documents budgétaires prévus dans les directives de la CEMAC et repris par la loi organique relative aux lois de finances. Un état des lieux

de la documentation a été effectué et une proposition de plan d'action en cohérence avec les échéances fixées par la loi organique et les directives de la CEMAC a été soumise aux autorités. Aussi, une évaluation de l'état de mise en œuvre des recommandations des missions antérieures sur la réforme du budget programme a été effectuée.

Au **Gabon**, une mission conjointe d'AFC et du département des finances publiques a recommandé un cadre organisationnel et des processus pour mieux suivre les deux groupes d'entités publiques que sont d'une part les établissements publics à caractère administratif et d'autre part les entreprises publiques. Aussi, une mission d'assistance technique a permis : (1) de faire le point de l'état de mise en œuvre des recommandations de la mission de mai 2016 sur les recettes affectées en dehors du budget général, (2) d'identifier les contraintes de l'exécution des comptes d'affectation spéciale (CAS) déjà créés, (3) d'analyser les affectations de recettes à des dépenses publiques spécifiques non reflétées dans la loi de finances et (4) de proposer des solutions de prises en charge dans la loi de finances de l'année.

En **Guinée équatoriale**, l'identification des besoins d'assistance technique des services financiers de la Guinée équatoriale dans le domaine de la gestion budgétaire et comptable en vue de leur intégration au programme de travail du Centre a été effectuée au cours de l'année fiscale. Cela dit, le pays n'a pas participé à l'atelier technique régional sur la documentation comptable organisé au siège d'AFC à Libreville au mois de juillet 2017.

En **République centrafricaine**, la mission d'assistance technique s'est déroulée en décembre 2017 et a permis de mettre en place, dans le système d'information, un module pour l'élaboration des plans d'engagement. Il s'agit des plans d'engagement aux niveaux sectoriel et central. Le module permet une articulation entre les autres instruments de pilotage que sont les plans de passation des marchés et le plan de trésorerie.

En **République démocratique du Congo**, une mission d'assistance technique a permis : (1) d'accompagner les autorités dans la consolidation des maquettes de budget de programme, (2) d'élaborer un plan d'action aligné sur les dispositions de la loi en ce



8^e édition du Forum des hauts fonctionnaires du budget des pays membres d'AFRITAC Centre, Libreville, avril 2018

ENCADRÉ 5. APPUI À L'AMÉLIORATION DE L'EXHAUSTIVITÉ DU BUDGET DE L'ÉTAT

CONTEXTE : Le contexte budgétaire au Gabon est marqué par une présentation non optimale des opérations budgétaires des administrations dans le document du budget de l'Etat. Un renforcement des capacités dans le domaine des régimes juridiques des affectations de recettes, leur identification et leur prise en charge dans la documentation budgétaire ont donc été jugées nécessaires.

 Gabon	Domaine d'intervention : Gestion des finances publiques
	Date de mise en œuvre : 2014-2017
Objectifs de l'appui	Identifier les recettes affectées gérées en dehors des procédures budgétaires normales et les intégrer dans le budget de l'Etat et améliorer l'exhaustivité du budget.
Rôle d'AFC dans l'appui	Former les autorités sur les fondements des différentes affectations de recettes (budget annexe, compte spécial du trésor et budgets autonomes des organismes publics) et sur l'inventaire et l'analyse des textes de création des recettes affectées. Appui à la détermination et à l'exécution des modalités de prise en charge dans la loi de finances.
Principaux résultats obtenus	Nouvelle présentation de la structure de la loi de finances et du budget de l'Etat, amélioration de l'exhaustivité du budget avec six comptes d'affectation spéciale, intégration dans le budget de l'Etat des opérations jusque-là exécutées en trésorerie et amélioration de l'exhaustivité de la loi de finances.
Impact du projet	Une meilleure connaissance des opérations budgétaires et financières de l'Etat qui permet au Gabon une présentation plus conforme des lois de finances.
Facteurs de succès	Disponibilité, rigueur et volonté des autorités gabonaises de maintenir l'élan actuel des réformes du budget programme.

qui concerne le budget programme et (3) d'examiner la situation des affectations sous la forme de budgets annexes ou de comptes d'affectation spéciale. De nouvelles recettes affectées ont été identifiées et la comptabilisation de certaines d'entre elles dans le budget général a été recommandée.

A **Sao Tomé-et-Principe**, les besoins d'appui des services techniques financiers dans le domaine de la gestion budgétaire et comptable ont été identifiés en vue de leur intégration au programme de travail du Centre.

Au **Tchad**, grâce à un atelier technique organisé par AFC en juillet à Libreville,

les cadres des administrations financières ont vu leurs capacités renforcées afin d'améliorer la tenue de la comptabilité, de fiabiliser les comptes et la balance produite, ainsi que le plan de trésorerie et l'information financière qui en découlent. La seconde mission d'assistance technique a permis de faire un état des lieux de la présentation des recettes affectées dans le budget de l'Etat. La mission a pu ainsi identifier un budget annexe et plusieurs comptes spéciaux du Trésor à intégrer dans le budget de l'Etat. Enfin, une mission d'assistance technique a permis d'installer dans le système d'information, volet préparation du budget, la nouvelle nomenclature

budgétaire de l'Etat. Cette installation a permis de rendre disponibles tous les états analytiques des recettes et des dépenses du budget de l'Etat dans la nouvelle nomenclature budgétaire.

ENCADRÉ 6. INTÉGRITÉ DES DONNÉES FINANCIÈRES ET COMPTABLES ET RENFORCEMENT DE LA FONCTION DE TRÉSORERIE

CONTEXTE : La République centrafricaine a des besoins importants en ce qui concerne à la fois le renforcement des capacités humaines et techniques des comptables nationaux et le système de gestion intégré.



République
centrafricaine

Domaine d'intervention :

Gestion des finances publiques

Date de mise en œuvre :

2017

Objectifs de l'appui

Sensibiliser les autorités centrafricaines sur la nécessité de renforcer la fonction comptable afin (1) d'améliorer la qualité de l'information budgétaire, comptable et financière ainsi que les délais de production de cette information et (2) de fiabiliser la gestion de trésorerie.

Rôle d'AFC dans l'appui

L'appui d'AFC a été multiforme. Il a permis : (1) de développer des outils permettant d'appuyer le pays pour la tenue et la centralisation de la comptabilité publique, (2) d'assister le pays pour qu'il se dote d'un cadre normatif de la comptabilité publique, (3) de former les autorités à la production de l'information budgétaire et comptable dans les délais prescrits. Plus précisément, l'appui a permis de renforcer les capacités de contrôle de la RCA sur l'information budgétaire, comptable et financière produite ainsi que sur le traitement des anomalies constatées dans les balances générales des comptes de l'Etat en 2016 et 2017.

Principaux résultats obtenus

Régularisation progressive des anomalies détectées, production des balances annuelles et rattrapage des retards des comptes nationaux grâce à l'utilisation des outils proposés par AFC.

Impact du projet

Le pays dispose maintenant de comptes nationaux produits plus rapidement et plus fiables qui lui permettront de fiabiliser à long terme la gestion de sa trésorerie.

Facteurs de succès

Appropriation des résultats par les bénéficiaires et les décideurs politiques, appui ciblé et pertinent et expertise des conseillers, et appui du Fonds.



Atelier pays sur la documentation comptable (Tchad), Libreville, juillet 2017

ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES

Renforcer les projections budgétaires

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- (1) L'identification des besoins de renforcement de capacités institutionnelles et méthodologiques dans le domaine de l'analyse et de la prévision macroéconomique et budgétaire (encadré 7) au **Cameroun**, en **République centrafricaine**, au **Congo**, au **Gabon** et au **Tchad**,
- (2) Le renforcement des capacités des responsables des administrations économiques et financières sur le cadrage macroéconomique ainsi que la programmation et les politiques financières au **Congo** et en **République centrafricaine** (encadré 8, page 48),
- (3) Le diagnostic du modèle SIGNET et l'identification des besoins en matière de cadrage macro-budgétaire au **Tchad**.

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Le programme de travail s'inscrivait dans le cadre du démarrage des activités du domaine « Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires », en réponse aux besoins exprimés par les pays membres, notamment en termes de renforcement des capacités des cadres des ministères chargés de la fonction macro-budgétaire (encadré 7).

Au cours de cette année fiscale, l'accent a été mis sur l'identification des besoins en assistance technique pour le renforcement de la fonction macro-budgétaire dans cinq pays

et l'élaboration des plans d'action pluriannuels pour y répondre.

Au niveau **régional**, un séminaire de haut niveau d'échanges sur les défis de l'assistance technique dans le domaine de l'analyse et des prévisions macroéconomiques s'est tenu en avril 2018. Ce séminaire a marqué le lancement des activités d'AFRITAC Centre dans ce nouveau domaine d'intervention, introduit en 2017. Il a permis un échange fructueux entre les participants sur les besoins de renforcement des capacités dans ce domaine, sur les initiatives en cours

dans leurs pays respectifs et sur les axes d'intervention possibles du Centre.

Au **Cameroun**, la mission d'assistance technique du Centre a procédé à une identification des besoins en renforcement des capacités de la fonction macro-budgétaire et a élaboré un plan d'action 2018-2022 pour l'amélioration de l'analyse et de la prévision macroéconomiques et budgétaires.

Au **Congo**, dans le cadre d'une mission conjointe avec l'Institut de développement des capacités du

ENCADRÉ 7. INTRODUCTION DE LA FONCTION MACRO-BUDGÉTAIRE À AFRITAC CENTRE

La fonction macro-budgétaire (FMB) intervient en amont de l'élaboration du budget et consiste à préparer, adopter et mettre en œuvre une stratégie budgétaire à moyen terme pertinente et robuste. Elle contribue : (1) à une allocation intersectorielle et intra sectorielle des ressources publiques en fonction des politiques publiques et de la conjoncture économique et (2) à une meilleure efficacité et efficacité des dépenses.

Les conditions suivantes sont requises pour rendre la FMB efficace : (1) une réelle volonté politique au plus haut niveau de l'Etat pour en faire un processus respecté, utile et

ancré dans le processus de prise de décision, (2) la volonté de subordonner toute décision politique ainsi que l'évaluation de son incidence financière à la discipline du processus des CBMT/CDMT, (3) les progrès dans le domaine du contrôle de la dépense et une amélioration du recouvrement des recettes de l'Etat et (4) des rapports de mise en œuvre à l'attention des hautes autorités y compris le parlement.

Le renforcement de la fonction macro-budgétaire dans les pays couverts par AFC devrait permettre, plus spécifiquement, de : (1) disposer de comités de cadrages macroéconomique et budgétaire

fonctionnels, (2) renforcer le suivi de la conjoncture avec des indicateurs haute fréquence (IHF) pertinents, (3) disposer de dispositifs de cadrage macroéconomique intégrés, robustes et régulièrement actualisés, (4) disposer de dispositifs de cadrage budgétaire annuel adossés au cadrage macroéconomique et ancrés au CDMT/CBMT¹ central et à sa déclinaison sectorielle, (5) développer des maquettes ad hoc de prévisions et de simulations des régies pertinentes et (6) documenter les risques budgétaires.

¹ CDMT : Cadre de dépenses à moyen terme
CBMT : Cadre budgétaire à moyen terme

FMI (IDC), le Centre a contribué à la formation des responsables des administrations économiques et financières sur le cadrage macroéconomique ainsi que sur la programmation et sur les politiques financières. Le Centre a également identifié les besoins de renforcement des capacités institutionnelles et méthodologiques dans le domaine de l'analyse et de la prévision macroéconomiques et budgétaires.

Au **Gabon**, la mission d'assistance technique a fait un état des lieux des besoins en renforcement des capacités institutionnelles et méthodologiques dans le domaine de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires. Un accent particulier a été mis sur l'amélioration de l'organisation, du fonctionnement et des modes opératoires du secrétariat technique du Comité interministériel de cadrages macroéconomique et budgétaire (CICMB).

En **République centrafricaine**, le Centre a, entre autres, (1) contribué à la formation des responsables des administrations économiques et financières sur la programmation et



Séminaire régional sur les défis du renforcement de la fonction budgétaire, Douala, avril 2018



Formation sur la programmation et les politiques financières, Bangui, février 2018

ENCADRÉ 8. FORMATION SUR LE CADRAGE MACROÉCONOMIQUE ET SUR LA PROGRAMMATION FINANCIÈRE AU CONGO ET EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

CONTEXTE : AFRITAC Centre (AFC), le département Afrique et l'Institut pour le renforcement des capacités du FMI ont organisé une formation conjointe sur le cadrage macroéconomique et la programmation financière en République centrafricaine et au Congo.

 Congo	 République centrafricaine	Domaine d'intervention : Analyse et prévision macroéconomiques et budgétaires
		Date de mise en œuvre : février et mars 2018
Objectifs de l'appui	Cette formation est la troisième composante d'un projet mis en œuvre par le FMI en faveur des pays de la CEMAC et financé à travers le Fonds fiduciaire pour la gestion des ressources naturelles, et AFRITAC Centre. Ce projet a commencé à la fin de l'année 2016 et se décompose en quatre segments : (1) un cours de programmation et politique financières en ligne (qui a eu lieu à la fin de l'année 2016), (2) un cours à l'Institut de formation du FMI (qui a eu lieu en janvier 2017 à Maurice), (3) des missions de suivi dans des pays de la CEMAC et (4) un séminaire d'évaluation entre pairs.	
Rôle d'AFC dans l'appui	En plus d'avoir contribué financièrement à ce projet, AFC a fait participer le conseiller résident à la définition du contenu de la formation et à sa mise en œuvre sur site. La formation a permis aux participants d'effectuer des exercices de simulation sur la base de leurs propres données et de travailler avec les différents départements techniques concernés. AFC a notamment partagé les bonnes pratiques en matière d'organisation, de structuration et de fonctionnement des comités de cadrages macroéconomique et budgétaire dans les pays francophones.	
Principaux résultats obtenus	La formation a contribué à la définition des priorités pour les futures activités d'assistance technique avec en premier lieu l'opérationnalisation des comités de cadrage.	
Impact du projet	Cette formation a permis de familiariser certains cadres de ces pays : (1) à l'utilisation d'une maquette simplifiée de programmation financière, avec des données de leur pays, (2) à l'examen des cohérences intersectorielles et intra-sectorielles des projections macroéconomiques et (3) aux échanges sur les processus actuels de cadrage macroéconomique de l'équipe nationale ainsi qu'aux options pour les renforcer. Il a permis également de constituer un noyau dur de cadres pouvant faire partie de la cheville ouvrière des comités techniques de cadrage à opérationnaliser.	
Facteurs de succès	Implication des plus hautes autorités des administrations de ces deux pays à l'organisation de ces formations.	
Leçons apprises	La formation a eu un impact plus important en raison de la coordination des actions de renforcement des capacités du FMI (formation et assistance technique) et l'utilisation des données réelles des pays pour les travaux pratiques.	

les politiques financières dans le cadre d'une mission conjointe avec l'Institut de renforcement des capacités du FMI, (2) évalué les cadres institutionnel et technique d'élaboration des cadrages macroéconomique et budgétaire, et (3) fait le point sur l'utilisation des outils et modèles des cadrages macroéconomique et budgétaire dans le processus de prise de décision, leurs limites et les pistes d'amélioration ainsi

que de renforcement des capacités des administrations économiques et financières.

Au **Tchad**, l'appui d'AFRITAC Centre a porté sur (1) le recensement des instruments, outils, modèles et supports (notes, rapports, bulletins) utilisés dans la mise en œuvre de la fonction macro-budgétaire, (2) l'identification des besoins de renforcement de capacités

des administrations et autres institutions chargées des analyses et prévisions macroéconomiques et budgétaires, et (3) le diagnostic du modèle SIGNET utilisé pour réaliser les prévisions macroéconomiques et budgétaires.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

Collaborer à l'harmonisation des statistiques des finances publiques

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- (1) L'adoption de la feuille de route pour la mise en œuvre de la nouvelle méthodologie des statistiques des finances publiques pour les pays membres de la **CEMAC**, le **Burundi**, la **République démocratique du Congo** et **Sao Tomé-et-Principe**,
- (2) L'appui à l'élaboration d'une toute première série de statistiques financières (conformément au *Manuel de statistiques des finances publiques 2001/2014* (MSFP 2001/2014) et à l'adoption de la directive n° 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE au **Gabon** et au **Cameroun** (encadré 9, page 51),
- (3) L'appui à la détermination des besoins en financement sur la base de statistiques plus fiables en **République centrafricaine**,
- (4) La contribution à la définition du projet de la Stratégie nationale de développement des statistiques des finances publiques (SNDSFiP) au **Tchad**,
- (5) L'élaboration d'une toute première série de statistiques financières pour les années 2014 à 2016 conformément au *Manuel de statistiques des finances publiques 2001/2014* (MSFP 2001/2014) et à la directive n° 05/11-UEAC¹-190-CM-22 portant TOFE (la directive « TOFE ») au **Congo** (encadré 10, page 52).



Séminaire régional sur l'élaboration du tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE), Libreville, avril 2018

¹ UEAC : Union des Etats de l'Afrique centrale

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Au niveau **régional**, le Centre a contribué au renforcement des capacités des cadres chargés des statistiques des finances publiques (SFP) en ce qui concerne à la fois la procédure de sectorisation des unités du secteur public et l'exploitation des données source-type du TOFE base *Manuel des statistiques des finances publiques 2001/2014* (MSFP 2001/2014) au cours d'un séminaire régional à Libreville. Aussi, le Centre a apporté son appui au Burundi pour la rédaction du *Manuel de procédures sur le traitement des PPP¹* au cours du séminaire régional d'AFRITAC Est sur les statistiques des finances publiques (à Zanzibar).

Au **Cameroun**, la mission a permis aux autorités camerounaises d'apprécier le format du nouveau TOFE, surtout en assurant l'équilibre entre les opérations dites du haut de la ligne (opérations de gestion) et celles du bas de la ligne (opérations de financement). La mission a aussi pu produire une série de statistiques annuelles selon le nouveau format, sur base des TOFE base caisse, pour la période 2012-2016.

Au **Congo**, une mission d'assistance technique a, entre autres : (1) formé l'équipe congolaise du TOFE sur l'assistant de classification entre les codes et comptes du plan comptable de l'Etat (PCE) et ceux du MSFP 2001/2014, ainsi que sur la procédure d'exploitation de la balance générale des comptes du Trésor comme source de données du TOFE, et (2) élaboré un outil Excel de reporting des données de la dette du secteur public destinées à l'élaboration de la partie du financement du TOFE.

Au **Gabon**, la mission a contribué à la production d'une série de statistiques des finances publiques conformément au MSFP 2001/2014 et à la directive n° 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE (la directive « TOFE ») – période



Séminaire régional sur l'élaboration du tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE), Libreville, avril 2018

de 2012 à 2016, en reclassant les TOFE base caisse existants au nouveau format, pour maintenir une cohérence statistique historique.

En **Guinée équatoriale**, deux missions (dont l'une sous la forme d'un atelier de formation) ont permis aux cadres équato-guinéens chargés de la gestion de s'imprégner des principes fondamentaux du MSFP 2001/2014. L'assistance technique a également initié la création d'un groupe de travail TOFE, qui sera responsable de la compilation des données SFP ainsi que de la rédaction d'un plan de mise en œuvre pour l'adoption de la directive TOFE.

En **République centrafricaine**, deux missions d'assistance technique ont contribué à l'établissement d'une table de correspondance entre le plan comptable/nomenclature budgétaire de l'Etat (PCE/NBE) et la classification du MSFP 2001/2014, permettant ainsi l'exploitation de la balance générale des comptes du Trésor (BGCT) comme source privilégiée de données des statistiques des finances publiques. Aussi, la mission a pu élaborer les

tableaux des opérations financières de l'Etat (TOFE) des années fiscales 2014, 2015 et 2016, permettant ainsi à la RCA de rattraper une partie des retards qu'elle accusait dans l'annuaire des statistiques du FMI.

En **République démocratique du Congo**, deux missions d'assistance technique ont contribué à l'établissement du tableau institutionnel du secteur public congolais (délimitant les sous-secteurs du secteur public congolais), à la finalisation du plan d'action de migration progressive vers la méthodologie du MSFP 2001/2014 et à l'élaboration d'un TOFE expérimental de l'administration centrale budgétaire au format du MSFP 2001/2014, en utilisant les données source de l'exercice 2016.

¹ Partenariats public-privé

ENCADRÉ 9. APPUI À L'ÉLABORATION D'UNE TOUTE PREMIÈRE SÉRIE DE STATISTIQUES FINANCIÈRES AU GABON ET AU CAMEROUN

CONTEXTE : Le Gabon et le Cameroun ont sollicité l'appui d'AFRITAC Centre pour la mise en œuvre de la méthodologie du *Manuel de statistiques des finances publiques 2001/2014* (MSFP 2001/2014) et pour l'adoption de la directive n° 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE

		Domaine d'intervention : Statistiques des finances publiques
Gabon	Cameroun	Date de mise en œuvre : 2017
Objectifs de l'appui	Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour aider à la prise de décision.	
Rôle d'AFC dans l'appui	Délivrer des appuis techniques appropriés notamment sur la procédure d'analyse et d'exploitation de toutes les formes de données source au TOFE, y compris la balance générale des comptes du Trésor et les tableaux détaillés des TOFE base caisse existants.	
Principaux résultats obtenus	Une toute première série des SFP format TOFE CEMAC (MSFP 2001/2014), pour la période 2012-2016, en reclassant les TOFE base caisse existants au nouveau format, est disponible. La production des SFP repose sur la nécessité de garantir la comparabilité des données économiques et financières au sein de l'espace CEMAC, dans le cadre de la surveillance multilatérale. En plus de répondre aux exigences de la CEMAC, la mise en œuvre de la méthodologie du MSFP 2001/2014 est l'occasion de mettre en place un véritable système de production des SFP qui soit conforme aux normes et bonnes pratiques internationales. Ainsi, les deux pays seront en mesure (1) de respecter les critères de la norme spéciale de diffusion des données (NSDD) en matière de couverture, de méthodologie, de périodicité et de délai de diffusion pour les finances publiques et (2) de faciliter la souscription des pays à cette norme le moment venu.	
Impact du projet	Les deux pays seront en mesure de produire des SFP – TOFE CEMAC, et de maintenir une cohérence statistique historique avec les TOFE base caisse déjà en exploitation par plusieurs utilisateurs.	
Facteurs de succès	Compétence des cadres du TOFE et intérêt et soutien affichés aux SFP par la hiérarchie.	

A **Sao Tomé-et-Principe**, les principales réalisations des deux missions sont les suivantes : (1) établissement d'un état des lieux des statistiques des finances publiques, concernant notamment le processus d'adoption du MSFP 2001/2014, (2) proposition d'une feuille de route relative à l'adoption du MSFP 2001/2014 en vue de l'établissement d'un plan d'action par les autorités, (3) identification des domaines d'assistance technique à venir et établissement des priorités des futures activités du Centre au profit du pays, et (4) élaboration d'un projet

de plan d'action de migration vers la méthodologie du MSFP 2001/2014.

Au **Tchad**, l'appui a porté sur la formation de l'équipe du TOFE sur l'assistant de classification entre les comptes et codes du plan comptable de l'Etat (PCE) et ceux du MSFP 2001/2014, sur l'examen de l'état de la balance générale des comptes du Trésor (BGCT) comme source potentielle des données du TOFE, ainsi que sur l'élaboration des TOFE expérimentaux des exercices 2014 et 2015, selon le nouveau format.

ENCADRÉ 10. APPUI À L'ÉLABORATION D'UNE TOUTE PREMIÈRE SÉRIE DE STATISTIQUES FINANCIÈRES AU CONGO

CONTEXTE : Le Congo avait besoin d'un appui d'AFRITAC Centre pour adopter la méthodologie d'élaboration des statistiques des finances publiques (SFP) selon le MSFP 2001/2014.

 Congo	Domaine d'intervention : Statistiques des finances publiques
	Date de mise en œuvre : 2017 – en cours
Objectifs de l'appui	Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise de décision et améliorer la transparence des statistiques financières, en participant au système général de diffusion des données du FMI (<i>electronic-General Data Dissemination System – e-GDDS</i>).
Rôle d'AFC dans l'appui	Délivrer des appuis techniques appropriés notamment sur la procédure d'analyse et d'exploitation de toutes les formes de données source au TOFE, notamment le compte administratif, la balance générale des comptes du Trésor, ainsi que les tableaux détaillés des TOFE base caisse existants.
Principaux résultats obtenus	<p>L'appui a permis d'améliorer la capacité du personnel à exploiter des données source et à maîtriser les méthodes de compilation des statistiques à l'aide des techniques appropriées. La nouvelle série de statistiques des finances publiques a été diffusée en interne et au grand public.</p> <p>C'est ainsi que le Congo est devenu le seul pays membre d'AFC qui a produit des statistiques des finances publiques (SFP) selon la méthodologie du <i>Manuel des finances publiques de 2001/2014</i> (MSFP 2001/2014) couvrant la majeure partie des administrations publiques. Le département des Statistiques du FMI a déjà validé la dernière série des SFP annuelles du Congo des exercices 2014-2016 élaborées suivant le MSFP 2001/2014, ce qui lui a permis de rattraper tout le retard dans la publication dans l'annuaire du FMI (<i>Government Financial Statistics Yearbook – GFSY</i>).</p>
Impact du projet	Les autorités congolaises sont en mesure de formuler leur budget et de déterminer leurs besoins en financement sur la base de statistiques plus fiables. Les partenaires au développement se servent de statistiques financières cohérentes et vérifiables dans leurs analyses et prises de décision.
Facteurs de succès	Mise en œuvre des recommandations des missions d'AFRITAC Centre, rigueur et volonté des autorités congolaises de maintenir l'élan actuel des réformes des finances publiques

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

Contribuer à l'élaboration de statistiques macroéconomiques fiables

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- (1) Le rattrapage des retards des comptes nationaux dans les pays membres d'AFRITAC Centre (encadré 11, page 55),
- (2) L'estimation des comptes nationaux des années 2011-2015 au **Gabon** et comptes provisoires de 2016 en cours,
- (3) La publication des comptes nationaux disponibles est en bonne voie en République démocratique du Congo et au **Tchad**,
- (4) L'appui aux comptes nationaux trimestriels au **Burundi** et au **Cameroun** (encadré 12, page 55),
- (5) L'appui aux travaux de changement de base pour le passage au SCN 2008 en **République démocratique du Congo**,
- (6) L'élaboration des comptes nationaux de 2016 pour le **Tchad** (encadré 13, page 56),
- (7) La mise en place du programme de renforcement des capacités des comptables nationaux de **Sao Tomé-et-Principe**,
- (8) La formation au système des comptes nationaux de 2008 des cadres de la **région** sur les nomenclatures, la collecte et les modèles de traitement des sources.



Séminaire régional en comptabilité nationale, Malabo, avril 2018

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

La stratégie mise en place par l'AFC pour aider les comptables de ses Etats membres à rattraper plus rapidement des retards des comptes consistait à élaborer un outil flexible et simple, utile à tous. La méthode est dite « des sauts d'années » Il s'agissait d'élaborer les comptes des années plus récentes en sautant des années intermédiaires dont on élabore par la suite les comptes par une procédure d'interpolation (encadré 11). L'outil simplifié mis en place utilise les sous-tableaux du tableau des ressources-emplois d'une année et produit ceux d'années plus récentes dans une nomenclature plus agrégée, de façon relativement plus aisée afin de prendre en considération les ressources humaines disponibles.

Au titre des activités de renforcement des capacités à portée **régionale**, AFC a contribué au renforcement des capacités des comptables nationaux par un séminaire d'initiation aux comptes nationaux trimestriels. C'est un premier séminaire de ce genre dans ce domaine ; organisé du 22 au 26 avril 2018 à Malabo, il a réuni deux participants de chaque Etat membre ainsi qu'un participant de chacune des banques centrales des Etats membres et un participant de la CEMAC ainsi que de la CEEAC.

Au **Burundi**, deux activités étaient prévues dont une sur les comptes nationaux trimestriels et une deuxième pour la poursuite des travaux de changement d'année de base et de passage au SCN 2008. Cette deuxième mission a été reportée à l'exercice suivant, les travaux n'étant pas encore suffisamment avancés dans le pays. La première mission a pu bénéficier d'un financement de la Banque mondiale sur le volet statistique d'un projet – cela a permis d'accomplir les tâches qui étaient prévues.

Au **Congo**, l'assistance technique en comptabilité nationale fournie au cours

de l'année fiscale a permis de renforcer les capacités des comptables nationaux au Système des comptes nationaux provisoires et d'interpolation (SCNPI) et d'appuyer l'élaboration des comptes nationaux de l'année 2016 en cours. Les comptables nationaux ont été formés à l'utilisation de l'outil ERETES. Au cours de cette formation, des rappels concernant le SCN 2008 ont été faits.

Au **Gabon**, trois missions d'assistance technique ont été conduites sur la période. Elles ont permis de lancer les travaux de rattrapage des retards des comptes nationaux annuels. Les résultats suivants ont été obtenus : (1) la mise en place de l'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux, (2) une estimation des comptes nationaux des années 2011-2015 et le lancement des comptes provisoires de 2016 et, (3) les comptables nationaux ont été formés à la mise en place et à l'utilisation de l'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux.

En **Guinée équatoriale**, l'assistance technique en comptabilité nationale fournie au cours de l'année fiscale a permis de renforcer les capacités des comptables nationaux au Système des comptes nationaux provisoires et d'interpolation (SCNPI) au moyen de l'outil simplifié et d'appuyer à l'élaboration des comptes nationaux de l'année 2015 au moyen de l'outil ERETES.

En **République centrafricaine**, trois missions d'assistance technique ont été effectuées au cours de la période. Elles ont permis d'obtenir les résultats suivants : (1) la mise en place de l'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux, (2) une première estimation (disponible) des comptes des années 2013 à 2016 et (3) la formation des comptables nationaux à la mise en place et à l'utilisation de l'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux.

En **République démocratique du Congo**, une mission d'assistance technique a appuyé la compilation des

comptes nationaux de 2016 au moyen de l'outil simplifiée d'élaboration des comptes nationaux. Une série des comptes nationaux de 2005 à 2016, conforme au SCN 1993, est validée et diffusée. Une deuxième mission s'est attelée à la formation des nouveaux cadres recrutés, en particulier sur l'outil ERETES avec des rappels du SCN 2008. La RDC a bénéficié d'une troisième mission pour les travaux préparatoires au changement d'année de base et au passage au SCN 2008 sur le volet statistique d'un projet financé par la Commission de l'Union africaine (CUA).

A **Sao Tomé-et-Principe**, l'assistance technique fournie au cours de l'année fiscale a permis de passer en revue les comptes nationaux et de retenir un programme d'activités avec les autorités.

Au **Tchad**, une mission d'assistance technique a participé à l'élaboration des comptes nationaux provisoires de 2016 et en a recommandé la publication qui complètera la série 2005-2015 déjà publiée. Ainsi pour la première fois, le Tchad répondra à l'exigence de délais du système général de diffusion des données (e-GDDS) pour le produit intérieur brut (PIB) annuel, soit neuf mois après la période de référence. Une deuxième mission a permis de lancer les travaux préparatoires au changement d'année de base et au passage au SCN 2008.

ENCADRÉ 11. RATTRAPAGE DES RETARDS DES COMPTES EN DATE DE DÉCEMBRE 2017

PAYS MEMBRES	Types de comptes disponibles		
	Comptes nationaux annuels définitifs	Comptes nationaux annuels provisoires	Comptes provisoires
BURUNDI	2005-2015	2016	Jusqu'au 4 ^e trimestre 2017 Publication attendue
CAMEROUN	1993-2015	2016	Jusqu'au 4 ^e trimestre 2017
CONGO	2005-2015	2016 en cours	
GABON	2001-2010 ; 2013	2014 ; 2015	Etape suivante FY19
GUINEE EQUATORIALE	2006-2015	2016	
RCA	2005-2008 ; 2012	2013-2015	
RDC	2005-2015	2016	
SAO TOME-ET-PRINCIPE	2001-2008	2009-2016	Etape suivante FY19
TCHAD	2005-2015	2016	

ENCADRÉ 12. RATTRAPAGE DES RETARDS DES COMPTES NATIONAUX

CONTEXTE : Cinq pays ont enregistré des retards d'un à cinq ans dans l'élaboration des comptes nationaux dans le système SCN 1993.



Burundi



Congo



Guinée équatoriale



République démocratique du Congo



Tchad

Domaine d'intervention :
Statistiques macroéconomiques

Date de mise en œuvre :
2017 – En cours pour la soutenabilité

Objectifs de l'appui	Rattraper les retards dans l'élaboration des comptes nationaux de ces pays et rendre les comptes conformes aux standards internationaux en la matière, d'abord au SCN 1993 et plus tard au SCN 2008.
Rôle d'AFC dans l'appui	Deux axes principaux d'intervention : (1) la mise en place, par AFC, d'un outil flexible et simple pour aider les comptables nationaux à rattraper des retards des comptes par la méthode dite de comptes provisoires et d'interpolation et (2) le renforcement des capacités par la formation et l'échange d'expérience sur les bonnes pratiques en matière de comptabilité nationale.
Principaux résultats obtenus	Rattrapage des retards des comptes nationaux grâce à l'utilisation de l'outil simplifié. Une série des comptes nationaux, mise à jour 2005-2016 selon le SCN 1993, est ainsi disponible et surtout publiée (pendant de longues années, ces comptes étaient restés non diffusés). L'outil est bien adapté aux besoins et il est en cours d'extension aux autres Etats membres.
Impact du projet	Ces pays disposent maintenant de comptes nationaux plus fiables qui leur permettront d'élaborer des politiques économiques adéquates et de penser à la prochaine étape : la mise en œuvre des comptes nationaux trimestriels.
Facteurs de succès	La forte implication des autorités des INS dans le développement de la statistique ainsi que l'expertise d'AFC avec un outil plus adapté aux besoins de ses Etats membres.
Leçons apprises	Des efforts sont encore nécessaires pour disposer à temps des données de base pour des comptes nationaux plus fiables. Le renforcement du recrutement et de la formation des comptables nationaux ne doit pas se relâcher.

ENCADRÉ 13. ELABORATION DES COMPTES NATIONAUX TRIMESTRIELS (CNT)

CONTEXTE : Le Cameroun a commencé la mise en œuvre des CNT avec l’AFC en novembre 2010 et a publié ses premiers comptes en décembre 2013. Le Burundi a commencé son initiation aux CNT en juillet 2014 avec l’AFC après le rattrapage de ses retards sur les comptes nationaux annuels (CNA).

 Cameroun	 Burundi	Domaine d'intervention : Statistiques macroéconomiques
		Date de mise en œuvre : 2016-2017
Objectifs de l'appui	L'appui consiste à doter les deux pays de comptes nationaux trimestriels afin de faciliter davantage la prise de décisions et la formation de comptables nationaux capables de conduire les travaux des CNT.	
Rôle d'AFC dans l'appui	Des missions d'assistance technique suivies jusqu'à la réalisation de l'objectif.	
Principaux résultats obtenus	Le Cameroun a enrichi ses CNT en y introduisant les séries corrigées des variations saisonnières. Le Burundi a réalisé ses premiers CNT dont la publication est attendue.	
Impact du projet	Les deux pays disposent de CNT dont ils se servent pour élaborer des politiques économiques adéquates.	
Facteurs de succès	La forte implication des autorités des INS dans le développement de la statistique ainsi que l'expertise de l'AFC.	
Leçons apprises	Une plus grande volonté politique est requise pour favoriser la collecte des données infra-annuelles.	



Séminaire régional en comptabilité nationale, Malabo, avril 2018

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Contribuer à une meilleure gestion de la dette

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- (1) L'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme en **République démocratique du Congo** (encadré 14, page 58),
- (2) L'appui au développement du marché des titres publics de la zone **CEMAC** (encadré 15, page 59),
- (3) Le renforcement des capacités humaines et institutionnelles en matière de gestion de la dette en **République centrafricaine**, en **République démocratique du Congo** et au **Tchad**,
- (4) L'appui à l'autonomisation du **Gabon** en matière d'analyse de viabilité avec l'outil AVD-PAM,
- (5) L'opérationnalisation du comité national de la dette publique au **Congo**,
- (6) La production de bulletins périodiques et du rapport annuel de gestion de la dette pour la **République centrafricaine**, la **République démocratique du Congo** et le **Tchad** (encadré 16, page 60),
- (7) L'amélioration de l'accès des pays membres aux marchés intérieurs de la dette,
- (8) La réorganisation des services de la dette en *front, middle et back offices* dans certains pays membres,
- (9) Le renforcement des capacités des cadres de la région sur l'analyse de viabilité de la dette.



Séminaire régional conjoint AFC-FMI sur l'analyse de la viabilité de la dette, Libreville, juillet 2017

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Au niveau **régional**, les gestionnaires de la dette ont vu leurs capacités renforcées dans le domaine de l'analyse de la viabilité de la dette des pays à faible revenu (AVD-PFR) au cours d'un séminaire régional organisé conjointement avec le département de la stratégie, des politiques et de l'évaluation du FMI.

Un appui technique au profit de la **BEAC** a permis d'aller plus loin avec les actions permettant de développer le marché des titres d'Etat dans la zone **CEMAC**.

Au **Cameroun**, AFC a participé au renforcement des capacités des agents de gestion de la dette sur l'utilisation des produits dérivés dans la couverture

des risques financiers liés au portefeuille de la dette. Les agents ont reçu une formation sur les préalables à l'utilisation des produits dérivés en gestion de la dette ainsi que sur les mécanismes et les enjeux liés à leur utilisation.

Au **Congo**, AFC a appuyé les autorités afin de réactiver le comité national de la dette publique. La mission a permis de faire un diagnostic du cadre institutionnel de gestion de la dette, d'identifier les problèmes qui ont entravé le fonctionnement du CNDP et de proposer une feuille de route avec des actions concrètes capables de rendre opérationnel le CNDP. Couvrant l'objectif SDMT, un atelier pays a servi à renforcer les capacités des gestionnaires de la dette sur le processus et les différentes étapes d'élaboration de la SDMT et à s'approprier l'outil quantitatif d'analyse de la SDMT.

Au **Gabon**, les gestionnaires de la dette ont renforcé leurs capacités dans le domaine de l'analyse de la viabilité de la dette des pays à accès aux marchés AVD-PAM. Une analyse de viabilité de la dette du Gabon a été réalisée par les cadres de la direction générale de la dette en utilisant l'outil quantitatif AVD-PAM. Le gouvernement gabonais est désormais en mesure de réaliser l'analyse de viabilité de la dette publique du Gabon de manière autonome.

En **République centrafricaine**, l'assistance technique fournie a permis de renforcer les capacités des gestionnaires de la dette en matière d'analyse des risques et de reporting de la dette. Un bulletin de la dette a été produit au premier semestre de l'année fiscale 2018, après la fin de la première mission. Au cours d'une

ENCADRÉ 14. DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DES TITRES PUBLICS DE LA ZONE CEMAC

CONTEXTE : La Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC) gère le marché des titres publics par adjudication et est responsable de la communication des données sur l'évolution du marché. La BEAC ne publie pas de courbes de taux des émissions, un élément qui est généralement recommandé pour le développement du marché des titres publics.



Banque des Etats de
l'Afrique centrale (BEAC)

Domaine d'intervention :
Gestion de la dette publique

Date de mise en œuvre :
2015-2016

Objectifs de l'appui

Assister la BEAC pour la production et la publication régulières de courbes de taux par émetteur.

Rôle d'AFC dans l'appui

Apporter un appui technique aux services de la BEAC en matière de construction et d'interprétation des courbes de taux des marchés des titres d'Etat et soutenir la BEAC dans le développement et la mise en œuvre d'une application/un outil d'élaboration de courbes de taux.

Principaux résultats obtenus

Des courbes de taux sont produites et publiées de manière régulière (une fois par mois) et les intervenants sur le marché (Trésor, SVT et investisseurs, etc.) sont mieux renseignés sur son évolution.

Impact du projet

La BEAC dispose d'une meilleure visibilité pour conduire sa politique monétaire selon le fonctionnement et le développement du marché des titres d'Etat.

Facteurs de succès

La qualité de l'assistance fournie par l'AFC et la bonne volonté des responsables et des cadres de la BEAC.

Leçons appries

La bonne identification des priorités des bénéficiaires est déterminante dans la réussite de l'assistance technique.

ENCADRÉ 15. ELABORATION D'UNE STRATÉGIE DE GESTION DE LA DETTE À MOYEN TERME (SDMT)

CONTEXTE : L'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) est l'un des objectifs fixés par les autorités congolaises en vue d'améliorer la gestion de la dette publique. Cela nécessitait un renforcement des capacités techniques du personnel sur le processus d'élaboration de la SDMT et l'utilisation de l'outil quantitatif SDMT.



République démocratique
du Congo

Domaine d'intervention :
Gestion de la dette publique

Date de mise en œuvre :
2016-2017

Objectifs de l'appui	Assister la direction générale de la dette publique (DGDP) dans l'élaboration d'une SDMT et dans la production d'un document SDMT en vue d'améliorer les pratiques de gestion de la dette et de formaliser le processus de choix des instruments d'endettement.
Rôle d'AFIC dans l'appui	Former les cadres des structures de gestion de la dette au processus d'élaboration de la SDMT et à l'utilisation de l'outil quantitatif SDMT développé par le FMI et la Banque mondiale et assister la DGDP dans la production d'un rapport SDMT.
Principaux résultats obtenus	Les capacités des cadres de gestion de la dette, notamment de la DGDP, ont été renforcées. Une stratégie de gestion de la dette à moyen terme pour la période 2017-2020 a été développée et un rapport SDMT a été produit.
Impact du projet	Les pratiques de gestion de la dette ont été améliorées et la DGDP est désormais en mesure d'utiliser l'outil quantitatif SDMT et d'actualiser annuellement et de manière autonome la SDMT.
Facteurs de succès	La discipline des cadres et structures impliqués dans la gestion de la dette ainsi que la volonté des autorités congolaises à se conformer aux meilleures pratiques recommandées en matière de gestion de la dette publique.
Leçons apprises	Il est nécessaire d'accompagner les structures de la dette pour que les services concernés s'approprient les outils développés par le FMI et la BM (outil SDMT, AVD, gestion des risques, etc.) en vue d'améliorer les pratiques de gestion de la dette dans les pays de la région.

deuxième mission le portefeuille de dette a été analysé, les indicateurs de risques ont été calculés et des recommandations ont été formulées pour améliorer la qualité du portefeuille. L'assistance technique a également permis d'appuyer les autorités dans l'amélioration du cadre juridique et institutionnel de la dette.

En **République démocratique du Congo**, un atelier de formation a permis aux gestionnaires de la dette de renforcer leurs capacités en matière de reporting de la dette. Ainsi, un rapport annuel de gestion de la dette a été produit pour l'année 2016 et un bulletin de la dette a été publié pour

le premier trimestre 2017. Par ailleurs, un atelier pays a renforcé les capacités des gestionnaires de la dette relatives au processus et aux différentes étapes d'élaboration de la SDMT. Il a aussi permis aux participants de s'approprier l'outil quantitatif d'analyse de la SDMT. Un avant-projet de document SDMT a été produit.

Au **Tchad**, l'appui d'AFRITAC Centre a permis de renforcer les capacités des gestionnaires de la dette en matière de reporting de la dette. En outre, un rapport annuel de gestion de la dette a été produit pour l'année 2016 et un bulletin périodique de la dette a été publié pour le premier trimestre

2017. Concernant l'objectif SDMT, un atelier pays a renforcé les capacités des gestionnaires de la dette relatives au processus et aux différentes étapes d'élaboration de la SDMT. Il a aussi permis aux participants de s'approprier l'outil quantitatif d'analyse de la SDMT. Un avant-projet de document SDMT a été produit.

A **Sao Tomé-et-Principe**, les principales réalisations de la mission d'évaluation sont les suivantes : (1) réalisation d'un état des lieux des pratiques de gestion de la dette, (2) identification des besoins d'assistance technique à venir et (3) établissement des priorités des futures activités du Centre au profit du pays.

ENCADRÉ 16. AMÉLIORATION DU REPORTING DE LA DETTE AU TCHAD

CONTEXTE : La publication par le Tchad d'un rapport annuel sur la dette publique a été jugé prioritaire par les autorités nationales du pays. Cela nécessitait un renforcement des capacités techniques et opérationnelles du personnel sur les pratiques de gestion de la dette.



Tchad

Domaine d'intervention :
Gestion de la dette publique

Date de mise en œuvre :
2016-2017

Objectifs de l'appui

Aider la direction de la Dette à produire un rapport annuel de la dette en vue de satisfaire une condition de décaissement du crédit FMI et d'introduire la production d'un rapport annuel dans les pratiques de gestion de la dette.

Rôle d'AFC dans l'appui

Former les cadres de la direction de la Dette (DD) à l'analyse des risques liés au portefeuille de la dette et assister la direction de la Dette dans la production d'un rapport annuel de la dette.

Principaux résultats obtenus

Les capacités des cadres de la DD ont été renforcées et le rapport annuel de la dette pour l'année 2016 a été produit et publié.

Impact du projet

La direction de la Dette est désormais en mesure de produire de manière autonome et régulière le rapport annuel de la dette et le reporting de la dette publique est amélioré.

Facteurs de succès

La bonne volonté des cadres de la direction de la Dette ainsi que la priorisation, par les autorités nationales, de la réorganisation des tâches au sein de la DD pour inscrire le reporting de la dette parmi les priorités des activités de la dette.

Leçons apprises

Il est nécessaire d'accompagner les structures de la dette pour passer d'une gestion administrative de la dette à une gestion active selon les meilleures pratiques.



Séminaire régional conjoint AFC-FMI sur l'analyse de la viabilité de la dette, Libreville, juillet 2017

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES

Renforcer la stabilité financière

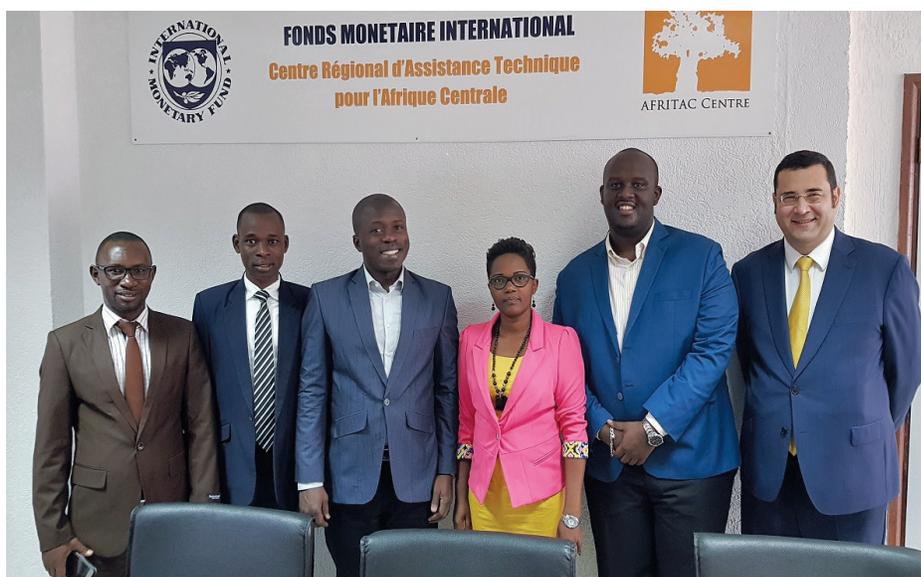
PRINCIPAUX RÉSULTATS

- (1) Convergence du cadre de la régulation et de la supervision bancaires vers les normes de référence au niveau international, pour le **Burundi**, la **République démocratique du Congo** et la **Commission bancaire de l'Afrique centrale** (COBAC),
- (2) Renforcement des capacités des superviseurs bancaires de l'Afrique centrale à mettre en œuvre la supervision basée sur les risques en organisant des séminaires régionaux méthodologiques et des missions de formation pour le **Burundi**, la **République démocratique du Congo**, **Sao Tomé-et-Principe** et la **COBAC**,
- (3) Intensification de l'assistance technique à la **COBAC** (encadré 17, page 62),
- (4) Mise en place d'un ratio de liquidité à court terme de type LCR conforme au dispositif de Bâle III pour le **Burundi** (encadré 18, page 64),

- (5) Renforcement des capacités des cadres de la **région** sur des problématiques prudentielles ciblées, notamment :
 - (1) la supervision consolidée des groupes bancaires et
 - (2) la méthodologie de supervision du contrôle interne, de la gestion des risques, de la conformité et de la gouvernance.

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Au niveau **régional**, les deux séminaires programmés ont été réalisés. Ils ont été organisés au profit des autorités des pays couverts par AFRITAC Centre et des banques centrales de deux autres pays francophones (les Comores et Madagascar), avec l'appui d'AFRITAC Sud. Ces deux événements ont



Atelier de finalisation de la révision de la réglementation prudentielle relative à la liquidité à court terme pour la Banque de la République du Burundi, Libreville, avril 2018

notablement concouru au renforcement des capacités des autorités de supervision bancaire de la sous-région sur des sujets à fort enjeu et d'actualité.

Le séminaire **régional** sur la régulation et la supervision des établissements et des services de paiement et de monnaie électronique a été organisé en

septembre 2017 à Libreville, au **Gabon**. Il a passé en revue des problématiques propres à la sous-région telles que la supervision des activités de services de paiement et de monnaie électronique, sur la base du référentiel européen, et a proposé des orientations pertinentes en vue de renforcer l'efficacité du cadre de régulation.

Le séminaire régional sur la supervision du risque de crédit a, quant à lui, été organisé conjointement avec l'AFRITAC de l'Ouest en janvier 2018 à Dakar, au **Sénégal**. Il a passé en revue les normes internationales actualisées en la matière, sur les plans prudentiel (Bâle III) et comptable (IFRS 9) et a permis de sensibiliser les autorités à la mise en

ENCADRÉ 17. INTENSIFICATION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE À LA COBAC

CONTEXTE : La COBAC a exprimé le besoin d'un appui d'AFRITAC Centre pour la mise en œuvre de son plan d'action stratégique destiné à améliorer l'efficacité de son modèle de supervision et à mettre en œuvre les recommandations émises par le FMI lors du dernier FSAP (2014-2015).

 <p>COBAC COMMISSION BANCAIRE DE L'AFRIQUE CENTRALE</p> <p>CEMAC (COBAC)</p>	<p>Domaine d'intervention : Régulation et supervision bancaires</p> <p>Date de mise en œuvre : 2017-2018</p>
<p>Objectifs de l'appui</p>	<p>Assister la COBAC dans la révision de la réglementation prudentielle et du renforcement de ses capacités à mettre en œuvre la supervision basée sur les risques.</p>
<p>Rôle d'AFC dans l'appui</p>	<p>AFRITAC Centre intervient principalement pour : (1) réviser les projets de règlements que le SG-COBAC lui soumet et lui proposer, s'il y a lieu, des réorientations dans les choix prudentiels à opérer, et (2) examiner les modes opératoires du contrôle sur pièces et du contrôle sur place en vue de proposer des aménagements concrets pour faire évoluer les pratiques vers la supervision basée sur les risques.</p>
<p>Principaux résultats obtenus</p>	<p>AFRITAC Centre a intensifié son assistance technique à un niveau jamais atteint jusqu'à présent et a ainsi : (1) réalisé sept missions d'assistance technique pendant l'année fiscale 2018, (2) préparé et animé un séminaire du CSBAOC (Comité des superviseurs de banques de l'Afrique de l'Ouest et du Centre) à la demande de la COBAC et (3) fait participer de nombreux cadres de la COBAC à deux nouveaux séminaires régionaux. Par conséquent, au travers des présentations, des aide-mémoire et des rapports de mission, le SG-COBAC a reçu des conseils avisés pour faire avancer ses réformes dans une variété de domaines particulièrement utiles pour renforcer l'efficacité de l'exercice de ses missions : la supervision sur base consolidée, la supervision des services de paiement et de la monnaie électronique, l'intervention précoce de la COBAC pour traiter les banques fragiles, le contrôle sur pièces des institutions de microfinance selon l'approche par les risques et la structuration de la gestion des procédures internes du SG-COBAC relatives à la supervision bancaire</p>
<p>Impact du projet</p>	<p>Cet ensemble de missions de divers formats et aux thématiques variées a conforté la COBAC dans la dynamique de réforme impulsée par son secrétaire général. Plusieurs missions font partie de projets pluriannuels qui ne sont pas encore terminés. Il reviendra au SG-COBAC de finaliser la mise en œuvre des projets en s'appropriant les recommandations détaillées fournies dans le cadre de l'assistance technique.</p>
<p>Facteurs de succès</p>	<p>L'engagement volontaire du secrétaire général et des équipes de la COBAC a donné l'opportunité à AFRITAC Centre d'apporter une contribution aussi riche. Pour sa part, AFRITAC Centre a fait preuve d'une grande disponibilité et d'une capacité d'adaptation aux contraintes élevées du SG-COBAC pour moduler son appui en fonction des besoins évolutifs et ciblés. La qualité de la coopération entretenue par le conseiller résident, tout comme le profil d'excellence des experts court terme recrutés par AFRITAC Centre, ont largement contribué à l'avancement des projets de réforme et au renforcement des capacités des superviseurs de la COBAC. Le partage d'expérience de la supervision bancaire et la proposition de solutions opérationnelles adaptées aux besoins spécifiques de la sous-région se sont effectivement avérés très efficaces.</p>

œuvre efficace de la supervision du risque de crédit, selon l'approche basée sur les risques. L'organisation conjointe de ce séminaire régional a favorisé les échanges d'expérience et le partage des bonnes pratiques entre les deux sous-régions.

En outre, à la demande de la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC), un séminaire régional sur la supervision consolidée des groupes bancaires selon l'approche par les risques du CSBAOC (Comité des superviseurs des banques d'Afrique de l'Ouest et du Centre), dont le secrétariat permanent est assuré par le secrétaire général de la COBAC, a été préparé et animé par AFRITAC Centre en mai 2017 à Libreville, au **Gabon**. Cet événement a également permis de former les cadres de la COBAC à la supervision bancaire sur base consolidée, avant d'engager un projet pluriannuel de révision du cadre prudentiel en la matière.

Conformément au programme de travail, l'activité d'assistance technique au bénéfice de la COBAC a repris de façon intensive durant l'année fiscale 2018. Pour tenir compte au mieux des besoins évolutifs exprimés par le secrétariat général de la commission, plusieurs activités planifiées ont été réaménagées en cours d'année. L'alourdissement du plan de réformes de la **COBAC** à partir du deuxième semestre a toutefois eu pour effet de restreindre ses capacités d'absorption et a conduit AFRITAC Centre à repousser une mission sur les huit prévues à l'origine et à annuler une partie d'une autre mission. Les activités réalisées au cours de la période ont néanmoins permis de réaliser sept missions d'assistance technique importantes durant l'année fiscale 2018 : (1) la structuration du processus de gestion des procédures internes relatives à la supervision bancaire, (2) la révision du cadre réglementaire relatif à la supervision consolidée des groupes bancaires, (3) la revue des modes opératoires du contrôle sur pièces



Séminaire régional sur la régulation et la supervision des établissements et des activités liées aux services de paiement innovants et de monnaie électronique, Libreville, septembre 2017

des institutions de microfinance, selon l'approche de supervision basée sur les risques, (4) le renforcement de l'efficacité opérationnelle et de la qualité juridique des mesures préventives décidées dans le cadre de l'intervention précoce pour le traitement des difficultés des banques fragiles, (5) la révision du cadre réglementaire relatif à la régulation et à la supervision des services de paiement et de la monnaie électronique, (6) la revue des nouveaux projets de modèles d'états financiers réglementaires relatifs à la supervision consolidée des groupes bancaires, et (7) l'approfondissement de la mission précitée sur les services de paiement.

L'assistance technique fournie par AFRITAC Centre à la **Banque de la République du Burundi** (BRB) s'est poursuivie avec volontarisme, en dépit des difficultés inhérentes à l'absence d'autorisation de se rendre sur place pour réaliser les missions. AFRITAC Centre a par conséquent adapté ses modes d'intervention, en proposant des ateliers délocalisés pour ses activités et en prévoyant un accompagnement à distance de la BRB pour travailler sur d'autres thèmes. À la demande de la BRB, une troisième mission a été ajoutée au programme et les thématiques traitées ont été ajustées

pour tenir compte de l'expression tardive des besoins prioritaires d'assistance technique. Ainsi, durant l'année fiscale 2018, trois missions ont été réalisées : (1) la révision de la réglementation prudentielle relative à la liquidité à court terme (adoption d'un ratio de type LCR conforme à Bâle III), (2) le renforcement des capacités de la BRB à la détection précoce des difficultés bancaires, et (3) la formation opérationnelle de la BRB à la supervision du contrôle interne et de la gestion des risques.

L'appui d'AFRITAC Centre à la **Banque centrale du Congo** (BCC) a été conforté par l'ajout d'une quatrième mission aux trois missions planifiées pour l'année fiscale 2018, afin de répondre à l'expression d'un besoin urgent de révision de la réglementation prudentielle qualitative. La mise en œuvre des activités a été perturbée par la suspension intermittente des missions sur place, mais AFRITAC Centre a consenti un effort budgétaire particulier pour délocaliser les activités les plus essentielles sans en réduire la durée. Trois missions ont ainsi été réalisées au cours de l'année fiscale 2018 : (1) et (2) la révision des instructions prudentielles relatives au contrôle interne, à la gestion des

ENCADRÉ 18. MISE EN PLACE D'UN RATIO DE LIQUIDITÉ À COURT TERME DE TYPE LCR CONFORME AU DISPOSITIF DE BÂLE III

CONTEXTE : Le programme de renforcement des capacités consiste à mettre en œuvre la stratégie définie par la Communauté Est-africaine (CEA), dont le Burundi est membre et qui vise notamment à bâtir à moyen terme un cadre de supervision unique dans l'EAC.

	
<p>Domaine d'intervention : Régulation et supervision bancaires</p> <p>Date de mise en œuvre : 2016-2017</p>	
Objectifs de l'appui	Finaliser la nouvelle réglementation prudentielle relative à la liquidité à court terme (LCR, <i>liquidity coverage ratio</i>)
Rôle d'AFIC dans l'appui	AFRITAC Centre a : (1) mis en relation la BRB (Banque de la République du Burundi) à la BAM (Bank Al-Maghrib), pour une visite d'étude destinée à recueillir l'expérience relative à la transposition du LCR au Maroc de la seconde, (2) organisé deux ateliers de travail délocalisés pour déterminer les choix prudentiels à opérer, mettre en place une feuille de route pour engager la réforme, puis pour réviser les projets préparés par la BRB selon les indications fournies, (3) assuré une assistance à distance pour permettre à l'équipe-projet de la BRB d'avancer dans ses travaux entre les deux ateliers.
Principaux résultats obtenus	Les projets de circulaire réglementaire et de modèle d'état déclaratif relatifs au LCR ont été quasiment finalisés pour permettre à la BRB de réaliser rapidement l'étude d'impact, à l'issue de laquelle la version finale de ces documents pourra être publiée et entrer en vigueur.
Impact du projet	Sous réserve de la finalisation, par la BRB, des projets précités de circulaire réglementaire et de modèle d'état déclaratif relatifs au LCR, l'assistance technique d'AFRITAC Centre a permis à la BRB d'engager sa réforme sur des bases rigoureuses, conformes aux normes internationales et adaptées aux réalités du Burundi.
Facteurs de succès	AFRITAC Centre a apporté à la BRB une valeur ajoutée déterminante s'agissant de : (1) l'appropriation des normes internationales, (2) l'acquisition d'une expertise opérationnelle dans la méthode de travail et dans la conduite d'une réforme réglementaire complexe telle que le LCR et (3) la définition pertinente des choix prudentiels adaptés aux besoins spécifiques du Burundi.
Leçons apprises	Malgré la difficulté de mise en œuvre de l'assistance technique du fait de l'impossibilité pour la mission de se rendre sur place, AFRITAC Centre a fait preuve d'une capacité d'adaptation notable et d'une grande disponibilité pour assurer un appui et une assistance à distance en tant que de besoin, pendant la période séparant les deux ateliers.

risques et à la gouvernance, applicables aux banques de la **République démocratique du Congo** (deux missions) et (3) la formation des vingt nouveaux superviseurs recrutés par la **Banque centrale du Congo** (BCC) aux principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace, à la supervision basée sur les risques, avec un focus sur le risque de crédit et le risque opérationnel. La quatrième mission, portant sur le renforcement des capacités de la BCC à analyser les états financiers remis par les banques

en normes IFRS, a été effectuée en avril 2018.

À partir du 1^{er} novembre 2017, AFRITAC Centre a pris le relais de MCM dans le domaine de la régulation et de la supervision bancaires à Sao Tomé-et-Principe. Comme prévu au programme, une mission a été réalisée à la **Banque centrale de Sao Tomé-et-Principe** (BCSTP) (en concertation avec cette dernière), dès décembre 2017, pour déterminer les thématiques d'assistance technique à planifier dans ce domaine,

pour l'année fiscale 2019 et les suivantes. Cette mission fondatrice a permis d'évaluer les enjeux inhérents à la situation du système de supervision bancaire et d'identifier les besoins prioritaires de réformes, lesquels correspondent aux deux principaux axes d'intervention d'AFRITAC Centre : la révision de la réglementation prudentielle et le renforcement des capacités de la BCSTP pour mettre en œuvre la supervision basée sur les risques.

SECTION III

PROGRAMME
DE TRAVAIL
(MAI 2018 – AVRIL 2019)

A

SYNTHÈSE ET
VUE D'ENSEMBLE

Cette section synthétise le programme de travail prévu du 1^{er} mai 2018 au 30 avril 2019, période correspondant à l'année fiscale 2019 du FMI. Le programme de travail décline des objectifs stratégiques programmés dans le cadre du troisième cycle de financement d'AFRITAC Centre couvrant la période novembre 2017-avril 2022.

Pour chacun des domaines, les objectifs, la nature et les modalités des activités envisagées, ainsi que les critères proposés sont résumés dans les lignes suivantes en distinguant les activités prévues au niveau régional et celles prévues au niveau des pays membres.

Les objectifs du Centre pour le programme de travail de l'année fiscale 2019 sont retenus sur la base des orientations stratégiques du département Afrique. Le programme de travail 2019 se caractérise par les éléments suivants :

- La poursuite des projets pluriannuels notamment dans le domaine des douanes, des impôts et de la supervision bancaire. Cette approche par projet répond aux attentes exprimées par les autorités et les autres membres du Comité d'orientation. Elle vise la continuité des appuis pour la réalisation

des objectifs définis, sur la base des indicateurs de résultats, des ressources affectées et des risques identifiés.

- Des appuis fournis directement par le siège du FMI et par d'autres partenaires, à la suite des demandes d'appui exprimées par les pays membres au cours des derniers mois.
- L'allocation de ressources au profit des États membres fragiles¹, qui se situe au-dessus des deux tiers des ressources totales disponibles.
- La mise en place du nouveau cadre de gestion axé sur les résultats dans le suivi des activités.

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

(1) Les priorités du programme de travail pour l'année fiscale 2019 s'alignent sur les stratégies de renforcement de capacités mises en place pour les États membres et les

¹ Le Burundi, le Congo, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad. (Source : *Perspectives économiques régionales*, FMI, octobre 2017)

impliquant directement. Elles reflètent les demandes de renforcement des capacités formulées par les membres, y compris les plus fragiles d'entre eux (notamment le Burundi, le Congo, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad).

(2) Les priorités du programme de travail sont également étroitement liées aux engagements du FMI à l'égard du Programme de financement du développement (FdD) pour faciliter la réalisation des objectifs de développement durable grâce à une mobilisation accrue des ressources nationales, à une meilleure utilisation des ressources publiques, à une inclusion financière élargie 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 prévoit de maintenir son appui dans le domaine de la gestion de la dette et de la supervision bancaire, condition préalable à l'inclusion financière et au renforcement du rôle du secteur bancaire dans le soutien à l'économie. Par ailleurs, il va accroître son assistance technique et ses activités de formation dans la gestion macro-budgétaire et des finances publiques.

PRIORISATION PAR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

(1) Au cours de l'année fiscale 2019, la plateforme de gestion axée sur les résultats d'AFRITAC Centre sera pleinement opérationnelle. Elle permettra de s'assurer que l'ensemble des activités du Centre sont correctement planifiées dans le temps, budgétisées, exécutées, suivies et évaluées en fonction des besoins des pays membres en matière d'assistance technique et de formation, ainsi que des priorités du FMI en matière d'assistance technique pour la région.

(2) La plateforme permet d'informer le Centre et le Fonds des progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets d'assistance technique, d'identifier les projets à risque et de prendre des mesures idoines pour en atténuer les effets. La plateforme de gestion axée sur les résultats contient actuellement 89 cadres logiques pour l'année fiscale 2019. Elle permet de suivre la mise en œuvre de 89 objectifs ainsi que 127 résultats escomptés (cf. le tableau ci-après). Ces chiffres sont amenés à évoluer au cours des prochaines années fiscales en fonction des besoins des pays membres et de la planification des activités entre les autorités nationales, les départements techniques du FMI et AFC. La plateforme de gestion axée sur les résultats permettra de suivre la mise en œuvre ainsi que la notation (par quatre codes couleur spécifiques) de 174 étapes intermédiaires dans l'ensemble des pays et des institutions régionales couverts par AFC.

(3) Le conseiller résident en gestion axée sur les résultats sera chargé d'analyser les informations de la plateforme pour permettre la production de rapports de performance pour le Centre mais aussi pour le Fonds. Les informations de la plateforme permettront également d'analyser l'efficacité des activités de renforcement des capacités du Fonds et du Centre

TABLEAU 4. CADRES LOGIQUES¹ D'AFRITAC CENTRE POUR L'ANNÉE FISCALE 2019

Source : AFRITAC Centre

Domaines	Nombre de cadres logiques	Nombre d'objectifs	Nombre de résultats escomptés	Nombre d'étapes intermédiaires
Administration des revenus	19	20	24	31
Gestion de la dette	14	13	18	32
Gestion des finances publiques ²	30	30	32	35
Statistiques ³	18	18	38	46
Supervision et régulation bancaires	8	8	15	30
Total AFC	89	89	127	174

¹ Données en date du 11 mai 2018, pouvant être amenées à changer en fonction des besoins des Etats membres.

² Y compris le domaine de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires.

³ Y compris le domaine des statistiques macroéconomiques et celui des statistiques des finances publiques.

en vue d'améliorer les futurs projets d'assistance technique.

(4) L'Institut pour le renforcement des capacités du Fonds monétaire international et les centres régionaux d'assistance technique du FMI sont en voie de finaliser un nouveau tableau de bord qui viendra compléter la plateforme de gestion axée sur les résultats. Ce tableau de bord fournira à AFRITAC Centre – sur la base des informations contenues dans la plateforme – des informations consolidées sur la performance du Centre par rapport à ses résultats et son budget.

OBJECTIFS TRANSVERSAUX : RÉDUCTION DES INÉGALITÉS, ENVIRONNEMENT ET GENRE

Le Centre contribuera à la réduction des inégalités et à la lutte contre la pauvreté. Pour atteindre les objectifs de développement durable, notamment la réduction des inégalités, la lutte contre la pauvreté et la bonne préservation de l'environnement, le Centre s'efforcera d'aider les pays membres à mobiliser des ressources nationales et à améliorer l'utilisation des ressources publiques.

Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre accordera une attention particulière aux questions de genre dans le suivi et l'évaluation des activités de formation auprès des pays membres ainsi que lors de la désignation des participants aux séminaires régionaux. L'objectif visé étant d'augmenter significativement la participation des

femmes aux séminaires, formations, visites d'étude et cours régionaux organisés en partenariat avec l'Institut de formation pour l'Afrique (IFA) du FMI. Le programme de travail de l'année fiscale 2019 intègre également la problématique du genre dans le domaine de la gestion des finances publiques. A ce titre, le thème de la sensibilisation des acteurs de la réforme à la budgétisation axée sur le genre a été retenu dans la perspective du prochain forum des hauts fonctionnaires du budget. Aussi, dans le cadre de la mise en œuvre des réformes du budget programme, le Centre aidera les pays membres à refléter l'identification du genre dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

Les activités prévues se déclinent de la manière suivante :

(1) Des missions menées par les conseillers résidents :

Quatre conseillers résidents – un pour l'administration des recettes, un pour l'analyse macro-budgétaire et deux pour la gestion des finances publiques.

Deux conseillers résidents en statistiques des finances publiques et du secteur réel.

Deux conseillers résidents pour le secteur financier, l'un dans le domaine de la gestion de la dette et l'autre dans le domaine de la régulation et de la supervision bancaires.

(2) Des missions menées par les experts court terme, pour compléter le travail des conseillers résidents.

(3) Des séminaires et ateliers régionaux. Ces ateliers continueront à offrir une formation pratique et une plateforme de partage des connaissances et d'expérience entre pairs. En appuyant la logique de son offre sur les résultats des années fiscales 2017 et 2018, le Centre offrira 15 séminaires pour l'année fiscale 2019. Les thèmes abordés lors de

ces séminaires découlent des priorités identifiées dans les rapports de mission d'assistance technique ou lors des discussions avec les bénéficiaires de l'assistance technique.

(4) Des visites d'apprentissage par les pairs afin de promouvoir le partage d'expérience régional et interrégional, de développer l'expertise régionale et de favoriser la coopération entre les pays. A titre d'exemple, les cadres des impôts et des douanes de Sao Tomé-et-Principe ont participé à une visite d'étude au Cap Vert dans le cadre de l'introduction prochaine de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) dans leur pays.

(5) La possibilité de participer aux missions du siège et aux séminaires organisés par d'autres partenaires au développement.

(6) Une bonne coordination avec le *Backstopping* du siège du FMI, afin d'assurer que les conseils d'assistance technique prodigués par le Centre sont de haute qualité et cohérents avec les politiques économiques du FMI et les meilleures pratiques internationales.

(7) Des activités de formation. L'Institut pour le développement des capacités organisera trois cours régionaux couvrant les instruments financiers, la viabilité de la dette et l'analyse de politiques budgétaires². Parallèlement, le programme prévoit des efforts visant à améliorer les synergies entre l'assistance technique et la formation. A cette fin, les missions d'assistance technique assureront un suivi par rapport aux besoins de formation, notamment par le biais de modules de formation et d'ateliers sur la prestation de l'assistance technique. La formation en ligne permettra d'étendre les efforts de formation.

(8) Pour les pays fragiles, des efforts continueront à être faits pour proposer

² Le lien pour télécharger le catalogue de formations de l'IDC est le suivant : <http://www.imf.org/external/np/INS/french/pdf/catalog2017f.pdf>

des formations par l'intermédiaire des conseillers résidents d'AFRITAC Centre et par le biais de missions d'assistance technique plus longues fournies par les centres AFRITAC à ces pays.

COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

En s'appuyant sur les progrès réalisés au cours de la Phase 2 et sur la stratégie dessinée pour la Phase 3, le Centre continuera à améliorer la visibilité de ses activités. Les activités de communication et de visibilité sont basées sur une stratégie proactive qui sera régulièrement actualisée et présentée dans les rapports d'activités du Centre. Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre poursuivra :

(1) La mise à jour de son site Internet³. Depuis le début de la Phase 3, le Centre utilise pleinement son nouveau site Internet, qui est plus attractif et dont la navigation a été facilitée. Le Centre effectue toutes les mises à jour hebdomadaires de son contenu (actualités, événements) afin de le rendre plus dynamique et d'élargir son audience. Le Centre y publie les programmes de travail, les lettres trimestrielles, les rapports d'activités semestriels, les rapports annuels et les rapports d'évaluation indépendante.

(2) L'actualisation du *SharePoint* (espace de partage sécurisé). C'est un site privé sécurisé, offert par le FMI et réservé aux membres du Comité d'orientation. Sur cet espace sécurisé intégré au site Internet, le Centre publie les rapports des missions d'assistance technique et les documents confidentiels adressés au Comité d'orientation.

(3) La publication de sa lettre trimestrielle, qui permet de faire un point régulier sur les activités et les réalisations du Centre et renseigne sur les activités prévues pour les mois à venir. Elle continuera à être partagée avec les membres du Comité d'orientation sur le site Internet du

³ www.afritaccentre.org

Centre et sur l'espace partagé sécurisé (SharePoint) et à être envoyée à ces derniers par courriel afin de diffuser plus largement les résultats atteints par l'assistance technique du Centre. Pendant l'année fiscale 2019, il est prévu de l'améliorer avec de nouvelles rubriques et des liens interactifs vers le site Internet.

(4) Les rencontres avec les partenaires au développement et avec les autorités. Le coordonnateur du Centre conduit régulièrement des missions dans les pays membres pour rencontrer toutes les parties prenantes. Les missions d'assistance technique et les séminaires régionaux seront davantage utilisés pour favoriser la diffusion d'informations sur les activités du Centre.

(5) Les rencontres avec les médias dans les pays membres. Le coordonnateur du Centre aura l'occasion de rencontrer la presse à diverses occasions, particulièrement lors de l'ouverture des séminaires et des réunions du Comité d'orientation.

(6) Sa présence sur les réseaux sociaux. Le Centre renforcera sa présence sur les réseaux sociaux grâce à sa page Facebook⁴ afin de sensibiliser le grand public à la manière dont le Fonds monétaire international fait équipe avec les pays de la région pour les aider à relever les défis économiques auxquels ils font face.

PRINCIPAUX RISQUES OPÉRATIONNELS

La situation sécuritaire, l'engagement des responsables et des équipes nationales chargées de la mise en œuvre des réformes, et la disponibilité des ressources financières constituent les facteurs de risques opérationnels les plus sérieux s'agissant de la réalisation des objectifs et des résultats tels que fixés par le cadre logique d'AFRITAC Centre.

Voici pourquoi :

(1) Situation sécuritaire et stabilité politique. Renforcer les capacités dans les Etats en situation de fragilité, notamment au Burundi et en République démocratique du Congo, est une priorité du programme de travail de l'année fiscale 2019. Toutefois, l'exécution du programme dans ces Etats dépend des conditions de sécurité et de la stabilité de l'environnement.

(2) Engagement des responsables et des équipes nationales. Compte tenu des modalités de délivrance des appuis par AFRITAC Centre, essentiellement par la mise à disposition de conseillers et experts pour des visites de courte durée, l'engagement des responsables et la disponibilité des équipes nationales à travailler avec ces conseillers et experts ont été des conditions essentielles à l'efficacité des missions, tout comme leur disponibilité à poursuivre les travaux entre deux visites des experts

(3) Ressources financières suffisantes. La réalisation des objectifs du Cadre logique d'AFRITAC Centre reste conditionnée par la disponibilité de ressources financières suffisantes. La

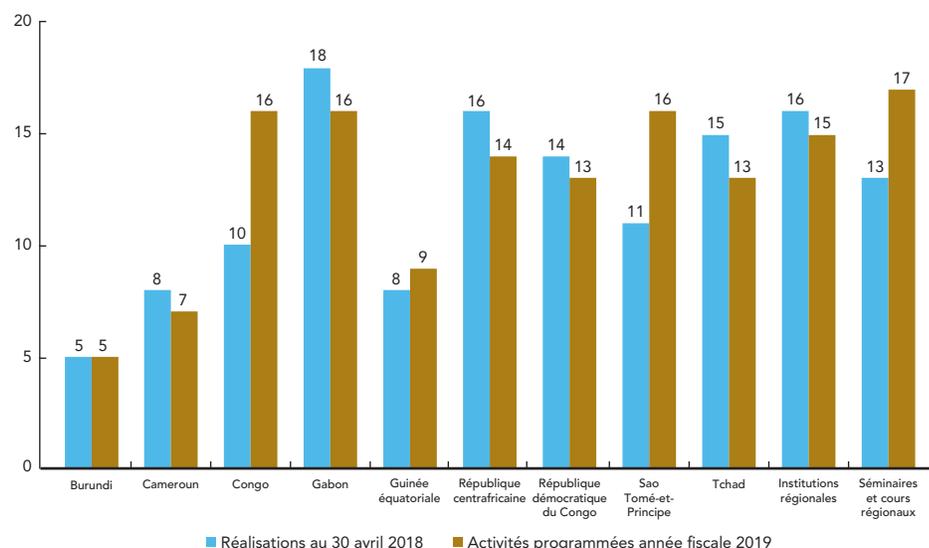
pérennité des résultats engrangés depuis la création du Centre en 2007 dépend du soutien financier des pays membres et de celui de nouveaux partenaires au développement. Il s'agit là des deux principaux leviers sur lesquels s'appuie le Centre pour proposer une assistance technique de haut niveau, utile à la mise en œuvre de réformes structurantes et au renforcement des capacités macroéconomiques de ses pays membres.

ACTIVITÉS PROGRAMMÉES PAR PAYS/RÉGION

Le Centre a programmé 141 activités au profit des pays membres pour l'année fiscale 2019. Durant la prochaine année fiscale, le programme de travail continue à accorder prioritairement son soutien à ses membres en situation de fragilité, notamment en contribuant à la mise en œuvre de l'initiative des États fragiles du FMI et en accord avec les priorités fixées par le FMI pour le renforcement des capacités. En 2019, le nombre d'activités au profit des États membres fragiles s'élèvent à 77 soit une augmentation de 10 % par rapport aux réalisations de 2018 (graphique 8).

GRAPHIQUE 8. ACTIVITÉS PROGRAMMÉES PAR PAYS POUR L'ANNÉE FISCALE 2019 (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



⁴ <https://www.facebook.com/AFRITACcentre/>

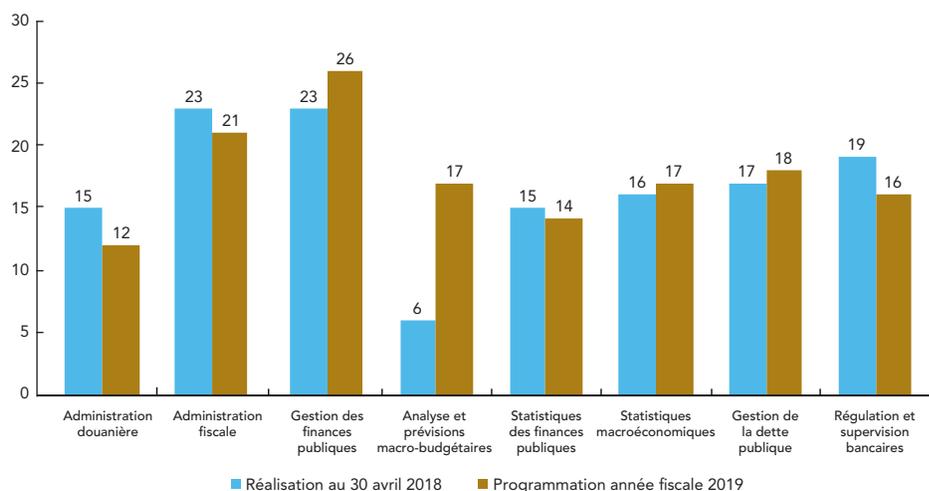
Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre compte organiser 15 séminaires régionaux et deux cours au profit des cadres des pays membres. En administration des revenus, trois séminaires sont proposés, à savoir un pour l'administration douanière et deux pour l'administration fiscale. En ce qui concerne le domaine de la gestion des finances publiques, quatre séminaires sont prévus : un sur le volet budget, un sur le volet comptabilité, un séminaire interrégional avec l'AFRITAC de l'Ouest, et la 8^e édition du FoHBAC. Dans le domaine de l'analyse macro-budgétaire, le Centre organisera un séminaire sur les risques budgétaires. Dans le domaine des statistiques, le Centre a prévu trois séminaires. L'un d'entre eux porte sur la méthodologie du *Manuel des statistiques de la dette du secteur public 2011*. Dans le domaine de la gestion de la dette, le Centre prévoit deux séminaires. Le premier, financé par le siège du FMI, portera sur la viabilité et la gestion de la dette dans les pays à faible revenu, et le second, sur l'élaboration du plan de financement. Enfin en ce qui concerne la régulation et la supervision bancaires, deux séminaires seront organisés, dont un conjointement avec l'AFRITAC de l'Ouest sur la gouvernance des banques et la transparence financière. Les deux cours régionaux programmés en partenariat avec ATI traiteront de la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles et de l'analyse et des prévisions budgétaires.

ACTIVITÉS PROGRAMMÉES PAR DOMAINE

Sur le volet des activités programmées par domaine, le Centre a programmé 141 activités, soit un taux d'accroissement annuel de 5 % par rapport à l'année fiscale 2018 (graphique 9). L'équipe chargée de la gestion des finances publiques (administration des revenus, budget, comptabilité et analyse macro-budgétaire) prévoit 76 activités. L'équipe

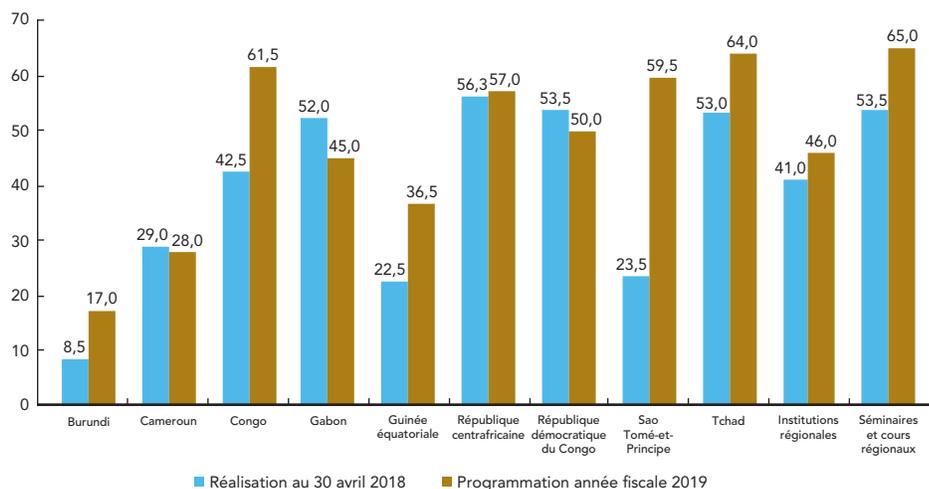
GRAPHIQUE 9. ACTIVITÉS PROGRAMMÉES PAR DOMAINE POUR L'ANNÉE FISCALE 2019 (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



GRAPHIQUE 10. RESSOURCES PROGRAMMÉES PAR PAYS POUR L'ANNÉE FISCALE 2019 (EN PERSONNES-SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre



chargée des statistiques prévoit 31 activités tandis que les équipes chargées de la gestion de la dette et de la régulation bancaire proposent 34 activités.

RESSOURCES PAR RÉGION/PAYS

Le programme de travail de l'année fiscale 2019 prévoit un accroissement des ressources allouées au renforcement

des capacités de 22 % (530 personnes-semaines comparativement aux 435 personnes-semaines réalisées durant l'année fiscale 2018). Cet accroissement résulte notamment de l'extension des activités d'AFRITAC Centre à Sao Tomé-et-Principe, de l'introduction du secteur analyse macroéconomique et budgétaire au portefeuille des domaines couverts par le Centre et

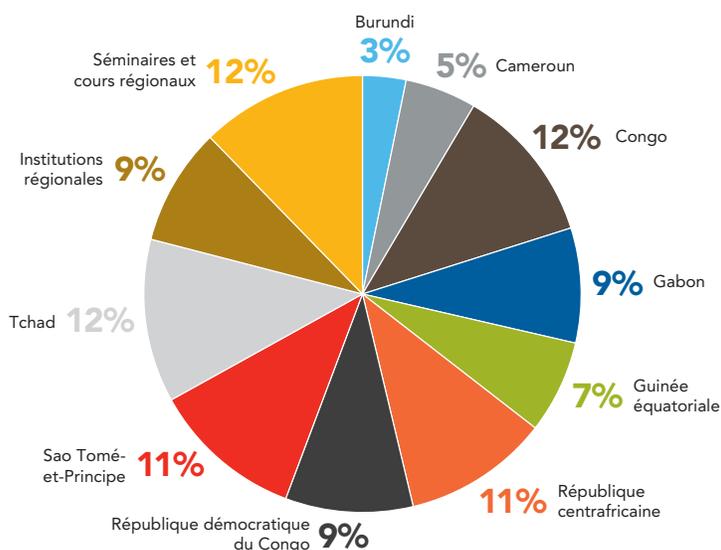
de l'accroissement des ressources allouées aux séminaires régionaux. La majorité de ces ressources sera utilisée directement par l'équipe des huit conseillers résidents du Centre ; le reste sera alloué aux experts recrutés pour des missions de courte durée, en appui et sous le contrôle technique des conseillers résidents. Le programme prévoit ainsi 336 personnes-semaines sur site, dont 159 personnes-semaines prévues pour les conseillers résidents et 177 personnes-semaines pour des experts court terme.

Le programme de travail continue à accorder prioritairement son soutien à ses membres en situation de fragilité, notamment en contribuant à la mise en œuvre de l'initiative des États fragiles du FMI en accord avec les priorités fixées par le Fonds pour le renforcement des capacités. L'allocation de ressources au profit des États membres fragiles représentera 59 % des ressources totales disponibles (graphique 10), tandis qu'elle s'élève à 55 % pour les pays membres de la CEMAC. Toutefois, la situation sécuritaire des pays membres en situation de fragilité conditionnera la conduite des activités planifiées par AFRITAC Centre. Si cette situation se dégrade, le Centre pourra proposer aux cadres des pays membres concernés des ateliers délocalisés à Libreville (comme il le fait depuis 2015).

Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre consacrera 21 % de ses ressources aux institutions et séminaires régionaux (graphique 11). Cette programmation, plutôt stable, confirme l'importance pour le Centre d'accompagner les initiatives de la région, à la fois en appuyant ses institutions mais aussi en renforçant ses capacités par le biais de séminaires régionaux. Au-delà des ressources planifiées pour les appuis régionaux, les pays de la CEMAC bénéficieront de plus de la moitié des ressources programmées en 2019.

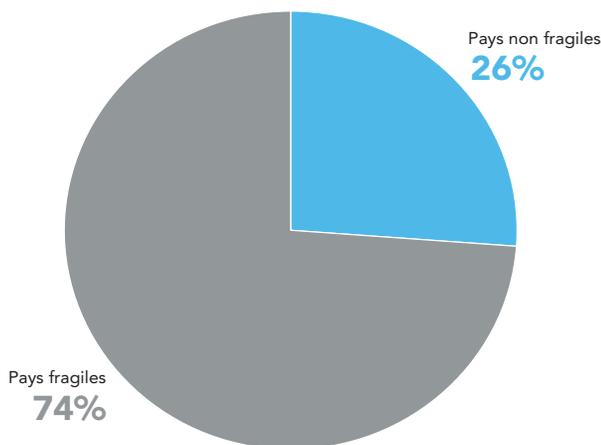
GRAPHIQUE 11. RÉPARTITION DES RESSOURCES PROGRAMMÉES PAR PAYS POUR L'ANNÉE FISCALE 2019

Source : AFRITAC Centre



GRAPHIQUE 12. RÉPARTITION DES RESSOURCES PROGRAMMÉES À DESTINATION DES PAYS FRAGILES POUR L'ANNÉE FISCALE 2019

Source : AFRITAC Centre



RESSOURCES AFFECTÉES AUX PAYS FRAGILES

Au cours de l'exercice 2019, les ressources accordées aux pays fragiles représenteront 74 % des ressources planifiées. Conformément aux priorités d'AFRITAC Centre et du FMI, les activités pour l'année 2019 donnent de nouveau la priorité aux pays fragiles (graphique 12).

RESSOURCES PAR DOMAINE

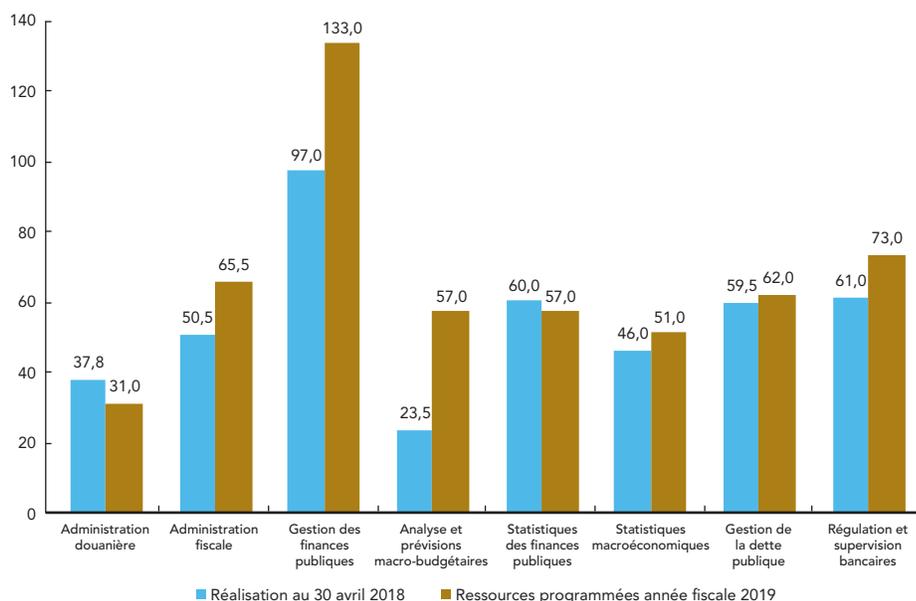
La répartition des activités par domaine d'intervention en 2019 traduit une légère recomposition du portefeuille d'activités d'AFRITAC Centre en raison de : (1) l'augmentation significative des appuis régionaux en supervision bancaire, (2) l'ajout du domaine de l'analyse macroéconomique et budgétaire et (3) la couverture de

Sao Tomé-et-Principe dès novembre 2017. Les domaines fiscaux, dont l'administration du revenu, la gestion des finances publiques (budget et comptabilité publique) et l'analyse macro-budgétaire représentent 54 % des activités programmées d'AFRITAC Centre (graphique 13). Les autres domaines concentrent plus de la moitié des ressources, dont 21 % pour les statistiques (statistiques des finances publiques et comptes nationaux), et 25 % pour la gestion de la dette publique et la régulation et supervision bancaires.

Cinquante-quatre pour cent des ressources programmées viennent en appui aux réformes des finances publiques (graphique 14). Le secteur des statistiques représente pour sa part 20 % des ressources planifiées durant l'année fiscale. Enfin, 26 % des ressources programmées reviennent aux secteurs de la gestion de la dette publique et de la régulation et de la supervision bancaires.

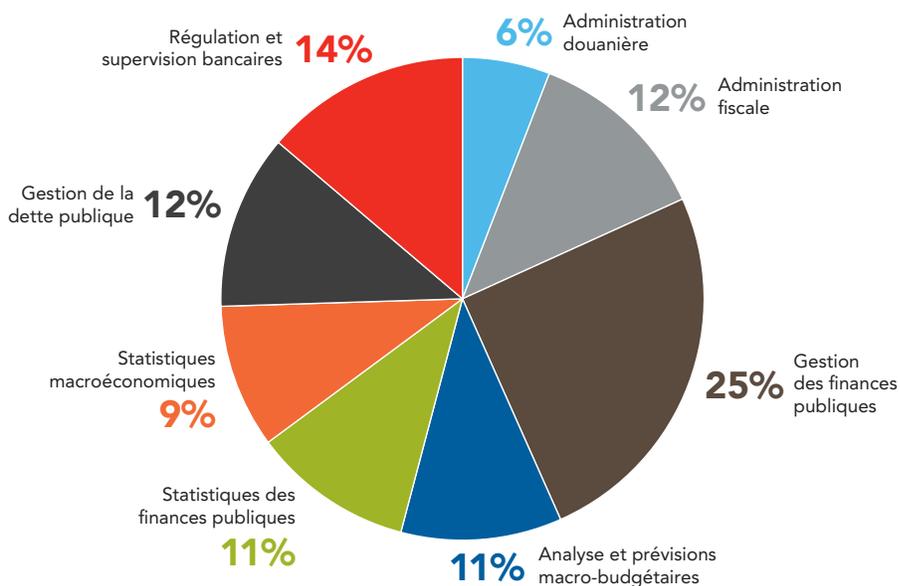
GRAPHIQUE 13. RESSOURCES PROGRAMMÉES PAR DOMAINE POUR L'ANNÉE FISCALE 2019 (EN PERSONNES-SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre



GRAPHIQUE 14. RÉPARTITION DES RESSOURCES PROGRAMMÉES PAR DOMAINE POUR L'ANNÉE FISCALE 2019

Source : AFRITAC Centre



ADMINISTRATION DES REVENUS

Améliorer la mobilisation des ressources fiscales

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2019, les activités à mener en matière d'administration des revenus s'articuleront autour de trois objectifs qui préfigurent ceux retenus dans le prochain cadre logique de la 3^e phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre, et qui sont :

- **Objectif 1** : Modernisation du cadre institutionnel de gestion et de la gouvernance des administrations des revenus,
- **Objectif 2** : Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales,
- **Objectif 3** : Renforcement des principales fonctions des administrations douanières.

Les appuis proposés par le centre en matière d'**administration des revenus** se résument ainsi :

le Centre aidera les pays membres à améliorer la mobilisation des recettes douanières et fiscales, en s'appuyant sur les deux objectifs généraux suivants : (1) moderniser les cadres institutionnels et (2) renforcer les fonctions principales des administrations

des revenus. Au regard de ces objectifs, le renforcement des capacités portera prioritairement sur : (1) la modernisation des organisations et le renforcement de la surveillance des opérations, (2) la simplification des procédures de déclaration et de paiement, y compris le remboursement de la TVA, (3) l'amélioration de la gestion des risques douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation des entreprises, (4) le renforcement des activités de recherche et de contrôle afin d'élargir l'assiette fiscale et douanière, (5) l'appui à la collaboration entre les administrations douanière et fiscale en vue de lutter contre les fraudes, et enfin (6) l'harmonisation de l'application des textes communautaires douaniers dans la zone CEMAC.

En matière d'**administration fiscale**, AFRITAC Centre poursuivra son programme d'assistance pour la finalisation de la segmentation des entreprises au Congo, en Guinée équatoriale, à Sao Tomé-et-Principe et au Tchad. Les activités visant l'amélioration du civisme fiscal à travers le renforcement des contrôles fiscaux, l'élargissement de l'assiette,



et le renforcement de la collaboration douanes/impôts concernent le **Burundi**, le **Cameroun**, le **Congo**, la **Guinée équatoriale**, la **République centrafricaine**, la **République démocratique du Congo** et le **Tchad**.

Au cours de l'année fiscale 2019, dans son volet d'appui aux **administrations douanières**, AFRITAC Centre va poursuivre son programme de modernisation des procédures de dédouanement des marchandises en **Guinée équatoriale**, en **République centrafricaine** et à **Sao Tomé-et-Principe**. Par ailleurs, les appuis dans le suivi du transit, du contrôle à destination des exonérations et du contrôle à posteriori concerneront le **Burundi**, le **Cameroun**, le **Congo**, le **Gabon**, la **République centrafricaine**, la **République démocratique du Congo** et le **Tchad**. Enfin, l'assistance technique visant la maîtrise de la valeur douane se focalisera sur le **Congo**, la **République démocratique du Congo** et le **Tchad**.

TABLEAU 5. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : ADMINISTRATION DES REVENUS

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF DU DOMAINE : MODERNISER LES ADMINISTRATIONS DES REVENUS POUR UNE MEILLEURE MOBILISATION DES RESSOURCES FISCALES					
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : MODERNISER LE CADRE INSTITUTIONNEL DE GESTION ET DE GOUVERNANCE DES ADMINISTRATIONS DES REVENUS					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Le cadre institutionnel de gestion et de gouvernance des administrations des revenus est modernisé.					
CEMAC	Les administrations douanières des pays membres de la CEMAC n'appliquent pas uniformément les dispositions du Code des douanes.	Les procédures douanières, telles que prévues par le code régional révisé de la CEMAC, sont modernisées et alignées aux meilleures pratiques internationales.	Les textes d'application du code CEMAC révisé contiennent des procédures modernes et alignées aux meilleures pratiques internationales.	13 textes d'application du code régional révisé ont été rédigés.	Mission d'appui à la rédaction des textes d'application du Code des douanes CEMAC révisé
COG, GNO, RCA, STP	Les procédures appliquées ne sont pas alignées aux meilleures pratiques internationales.	Les procédures douanières alignées aux meilleures pratiques sont élaborées, appliquées et diffusées.	Les procédures et l'organisation des douanes sont modernisées et alignées aux meilleures pratiques internationales.	Les procédures douanières alignées aux meilleures pratiques internationales sont rédigées.	Mission d'assistance à la modernisation des procédures, de l'organisation et du recouvrement des recettes douanières
GAB, STP	L'organisation actuelle n'est pas modernisée.	L'organisation mise en place permet une mise en œuvre efficace des stratégies de réformes.	Les structures de gestion des contribuables par segment sont mises en place.	Les projets de textes de création des CIME et du DGE sont adoptés.	Mission d'appui à la modernisation de l'organisation des services fiscaux et visite professionnelle de cadres dans un pays tiers
GNO, STP	Les procédures fiscales ne sont pas modernisées.	Les procédures fiscales sont modernisées et alignées aux meilleures pratiques internationales.	Des procédures modernes conformes aux meilleures pratiques internationales sont élaborées, appliquées et diffusées.	Les projets de textes de procédures fiscales sont disponibles.	Mission d'assistance à la modernisation des procédures fiscales
Pays AFC	Les données 2016 et 2017 de la plateforme ISORA ne sont pas encore renseignées.	Les capacités de réforme augmentent grâce à une vraie stratégie de réforme et d'un cadre stratégique de gestion adopté et institutionnalisé.	Le taux d'achèvement de la plateforme ISORA est de 100 % pour tous les pays membres à fin mars 2019.	Le taux d'achèvement de la plateforme ISORA est de 80 % pour tous les pays membres à fin octobre 2018.	Séminaire interrégional conjoint AFC/AFRITAC de l'Ouest sur ISORA

TABLEAU 5. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : ADMINISTRATION DES REVENUS (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS FISCALES					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Les principales fonctions des administrations fiscales sont renforcées.					
BDI, GAB, GNQ, RDC, TCD	Les administrations fiscales de la région ne disposent pas de stratégie de contrôle basée sur les principaux risques fiscaux.	Les règles fiscales sont bien appliquées.	Les programmes de contrôle contribuent efficacement au respect des règles fiscales.	Les programmes de contrôle fiscaux assurent une meilleure couverture des risques de fraudes fiscales.	Mission d'appui sur la programmation et à la conduite des contrôles fiscaux
CMR, COG, GAB	Les pays ne disposent pas de méthodes et d'outils de recherche et de traitement des informations efficaces.	Les programmes de contrôle contribuent efficacement au respect des règles fiscales.	Les contrôles fiscaux contribuent plus efficacement aux respects des règles fiscales.	Les recoupements de données sont utilisés pour contrôler l'exactitude des déclarations fiscales.	Mission d'appui au renforcement des activités d'enquêtes et de recherches
COG, GAB	Le mécanisme de recouvrement et de comptabilisation des recettes est insuffisant.	Une plus grande proportion de contribuables respectent leurs obligations fiscales de paiement.	Le nombre de contribuables qui respectent leurs obligations fiscales suivant les délais légaux croît progressivement.	Des programmes détaillés de recouvrement des arriérés sont élaborés.	Mission d'appui aux activités de recouvrement des arriérés fiscaux
COG, RCA	Les portefeuilles des grandes et moyennes entreprises ne sont pas totalement maîtrisés et les taux de défaillance restent élevés.	Une plus grande proportion de contribuables respecte ses obligations fiscales déclaratives	Le nombre de contribuables qui respectent leurs obligations déclaratives suivant les délais légaux croît progressivement.	Des programmes de contrôle basés sur les risques sont élaborés. Des outils de surveillance et de suivi des contribuables sont élaborés à chaque échéance.	Mission d'appui au renforcement de la gestion des moyennes entreprises
Pays AFC	L'insuffisante collaboration des deux régies contribue à la prolifération des fraudes.	Les programmes de contrôles fiscaux et douaniers contribuent efficacement au respect des règles fiscales et douanières.	Les contrôles fiscaux et douaniers contribuent plus efficacement au respect des règles fiscales et douanières.	Le nombre de contrôles à posteriori augmente progressivement et les programmes de contrôles fiscaux assurent une meilleure couverture des risques.	Séminaire régional sur le renforcement de la collaboration douanes-impôts

TABEAU 5. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : ADMINISTRATION DES REVENUS (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF 3 : RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS DOUANIÈRES					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Les principales fonctions des administrations douanières sont renforcées.					
CMR, GAB, RDC	Le contrôle à destination des marchandises exonérées n'est pas maîtrisé.	Les programmes de contrôle contribuent efficacement au respect des textes douaniers.	Le contrôle à posteriori contribue efficacement au respect des règles douanières.	Une instruction cadre sur le contrôle à destination des marchandises exonérées est disponible.	Mission d'appui au renforcement du contrôle à destination des marchandises exonérées
COG, TCD	L'évaluation de la valeur en douane n'est pas maîtrisée.	Les contrôles effectués pendant la procédure de dédouanement assurent une meilleure exactitude des déclarations.	L'évaluation de la valeur en douane suivant les standards internationalement reconnus s'est améliorée.	Un plan de réorganisation et de renforcement des procédures de la valeur est disponible.	Mission d'assistance au renforcement du bureau de la valeur en douane
Pays AFC	La programmation et la conduite des contrôles à posteriori n'est pas maîtrisée par les services douaniers.	Les contrôles douaniers contribuent plus efficacement au respect des règles douanières.	Le nombre de contrôles douaniers augmente progressivement.	Une instruction cadre sur la programmation et l'exécution des contrôles à posteriori est disponible.	Séminaire régional sur la programmation et la conduite des contrôles à posteriori

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Promouvoir une gestion efficace des finances publiques

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2019, les activités à mener en matière de gestion des finances publiques s'articuleront autour des cinq objectifs suivants, qui sont retenus dans le cadre logique de la 3^e phase du cycle de financement d'AFRITAC :

- **Objectif 1** : Renforcer le cadre légal et institutionnel de la gestion des finances publiques,
- **Objectif 2** : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques,
- **Objectif 3** : Améliorer l'exécution budgétaire et le contrôle,
- **Objectif 4** : Améliorer la couverture et la qualité des rapports financiers,
- **Objectif 5** : Améliorer la gestion des actifs et des passifs.

Les appuis proposés par le Centre en matière de gestion des finances



publiques au cours de l'année fiscale 2019 se résument ainsi :

Améliorer le cadre légal des finances publiques et les processus de préparation, d'exécution et de contrôle du budget, et renforcer la transparence. Les questions liées à la gestion des finances publiques comprennent aussi la gestion de la trésorerie, les contrôles internes et externes et la gestion des risques fiscaux. AFC continuera à aider les pays de la **CEMAC** à mettre en œuvre des directives régionales en matière de gestion des finances publiques. AFC accompagnera les pays de la CEMAC dans la mise à disposition des avis de conformité des textes qui lui seront soumis.

Sur l'objectif d'amélioration de la préparation du budget, AFC fournira son appui à l'amélioration de la qualité des projets annuels de performance au **Congo**. Au **Gabon**, le Centre s'emploiera à améliorer la présentation des opérations sur ressources affectées. En **Guinée équatoriale**, le Centre sensibilisera les acteurs sur les innovations du nouveau cadre harmonisé et les modalités de leur mise en œuvre. En **République démocratique du Congo**, le Centre fournira un appui à la préparation et au contrôle qualité des projets annuels de performance restants. Quant au **Tchad**, il va bénéficier du soutien du Centre dans la mise en place du volet exécution de la nouvelle nomenclature budgétaire.

Améliorer l'exécution budgétaire et comptable ainsi que le contrôle.

Le Centre s'attèlera à la mise en place du contrôle interne budgétaire dans les ministères prioritaires au **Burundi** et au **Cameroun**. Au **Gabon**, l'accent sera mis sur le renforcement de la tutelle technique et financière des établissements publics. En **République centrafricaine** et à **Sao Tomé-et-Principe**, l'assistance technique travaillera à la mise en place des instruments efficaces de pilotage de l'exécution budgétaire.

Améliorer la couverture et le reporting. L'assistance technique du centre s'attèlera à la fiabilisation des informations financières et à l'amélioration du fonctionnement du compte unique du Trésor en **République centrafricaine** et à **Sao Tomé-et-Principe**. Au **Congo**, au **Gabon** et en **République démocratique du Congo**, l'assistance technique se focalisera sur la fiabilisation des informations financières et l'apurement des comptes d'attente.

Améliorer la gestion de la trésorerie.

Le Centre va travailler à la consolidation des soldes de trésorerie au travers du compte unique du Trésor au **Congo**, au **Gabon**, en **République centrafricaine** et au **Tchad**. Au **Burundi**, au **Cameroun** et en **Guinée équatoriale**, l'assistance technique se focalisera sur la fiabilisation des plans de trésorerie et d'engagement des unités budgétaires.

TABLEAU 6. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

(Inclut le domaine analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF DU DOMAINE : PROMOUVOIR LA BONNE GOUVERNANCE PAR UNE GESTION EFFICACE DES FINANCES PUBLIQUES					
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RENFORCER LE CADRE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL DES FINANCES PUBLIQUES					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Améliorer le cadre légal des finances publiques et l'efficacité institutionnelle					
Pays AFC	Les instruments de programmation pluriannuelle des investissements publics ne sont pas mis en place.	Programmation et planification des investissements plus crédibles	PEFA PI 11.3	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les instruments, • Mise en place des instruments, • Exploitation des instruments. 	Séminaire AFC/AFRITAC de l'Ouest
Pays CEMAC (CMR, COG, GNQ, RCA)	Le taux de transposition des directives du cadre harmonisé reste très faible, soit 33%.	Disponibilité d'un cadre légal complet de gestion des finances publiques	FTC.222	Délivrance des avis de conformité sur les projets de texte	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrance des avis sur les projets de textes proposés à la transposition • Participation aux initiatives de renforcement des capacités
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : FAVORISER UNE MEILLEURE PRÉPARATION BUDGÉTAIRE					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques					
CMR	ND	Amélioration du contrôle de l'exécution du budget	PEFA PI- 25	Elaboration d'une stratégie de mise en place du contrôle interne	Mission ponctuelle

TABLEAU 6. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
COG	Le cadre de performance du budget programme n'est pas disponible pour l'ensemble des ministères.	Réalisation des PAP, conformément au programme convenu	PEFA PI-5. PI-8	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation de la maquette des programmes, • Répartition des coûts des programmes et des effectifs 	Mission ponctuelle
COG, RDC, TCD	Certaines fonctionnalités des modèles de cadrage ne sont pas opérationnelles.	Diagnostic des modèles de cadrages macroéconomique et budgétaire	PEFA PI 14	Appropriation des outils	Mission ponctuelle
GAB	L'organisation de la tutelle financière des établissements publics n'existe pas.	Amélioration de la tutelle technique et financière des établissements publics	PEFA PI-6	<ul style="list-style-type: none"> • Identification d'un pays d'accueil, • Accord des autorités 	Voyage d'études à destination de cadres de la DGBFIP
GNQ	Le cadre harmonisé de gestion des finances publiques n'est pas transposé dans l'ordonnancement juridique national.	Amélioration de la documentation budgétaire	PEFA PI-5	Atelier de sensibilisation	Atelier national
GNQ, STP	ND	Renforcement de la fonction macro-budgétaire	PEFA PI 14	Identification des besoins en renforcement des capacités	Mission ponctuelle
Pays AFC	Le niveau de mise en place du budget programme est faible.	Disponibilité des informations relatives aux allocations de ressources sur la base des politiques et des performances.	PEFA PI-8	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les instruments, • Formation sur le processus et les documents 	Forum de haut niveau
Pays AFC	Les dispositifs de suivi de la conjoncture et de prévision macroéconomique sont désuets.	Renforcement des dispositifs de suivi de la conjoncture et de la prévision macroéconomiques	PEFA PI 14	<ul style="list-style-type: none"> • Examen du suivi de la conjoncture, • Révision méthodologique et des modes opératoires des prévisions macroéconomiques 	Séminaire AFC/CEMAC/CEA
Pays AFC	ND	Formation des participants à l'analyse et aux prévisions budgétaires.	PEFA PI14	ND	Cours régional

TABLEAU 6. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
RCA	Le comité de cadrage n'est pas fonctionnel. Le pays ne dispose pas d'un modèle de cadrage intégré.	Amélioration des dispositifs institutionnels et techniques de cadrages macroéconomique et budgétaire	PEFA PI 14	Mission exploratoire AF18	Mission ponctuelle + mission d'imprégnation
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : FAVORISER UNE MEILLEURE PRÉPARATION BUDGÉTAIRE					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques					
RCA	ND	Mise en place du dispositif technique d'élaboration des CBMT	PEFA PI 16	Etat des lieux de l'élaboration des CBMT	Mission ponctuelle
RDC	Le cadre de performance du budget programme n'est pas encore disponible pour l'ensemble des ministères.	Disponibilité des informations relatives aux allocations de ressources sur la base des politiques et des performances.	PEFA PI-8	Mission de revue des projets de PAP	Mission ponctuelle de revue des projets de PAP
TCD	La présentation de la loi de finances et des opérations budgétaires n'est pas alignée sur la nouvelle nomenclature budgétaire.	Amélioration de la compréhension du budget	PEFA PI-5	Revue de la présentation de la structure du budget de l'Etat	Mission ponctuelle
OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : FAVORISER UNE MEILLEURE EXÉCUTION DU BUDGET ET DU CONTRÔLE					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Améliorer l'exécution et le contrôle budgétaire					
CMR	La prévisibilité des flux financiers apparaît comme faible.	Amélioration du suivi des plans de trésorerie	PEFA PI-21	Actualisation régulière des plans de trésorerie	Mission ponctuelle
RCA	La prévisibilité de l'exécution du budget demeure faible.	Amélioration de la prévisibilité infra annuelle de l'exécution du budget	PEFA PI-21.2 PI 21.3	Mise en place dans le système des formulaires de plans d'engagement global et sectoriel	Mission ponctuelle

TABLEAU 6. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
STP	La prévisibilité de l'exécution du budget demeure faible.	Amélioration du contrôle de l'exécution du budget	PEFA PI-21	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des gestionnaires, • Analyse de la structure du budget, • Analyse de la structure du système d'information 	Mission ponctuelle
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : AMÉLIORER LA COUVERTURE ET LA QUALITÉ DES RAPPORTS FINANCIERS					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Améliorer la couverture et la qualité des rapports financiers					
COG	Les informations comptables et financières ne sont pas disponibles.	Amélioration de la qualité, de la fiabilité et de l'intégrité des données financières	PEFA27-2	Restauration progressive des fondamentaux de la comptabilité	Mission ponctuelle
GAB	Il existe un manque d'exhaustivité dans les données financières.	Amélioration de la qualité, de la fiabilité et de l'intégrité des données financières	PEFA27-2	Arrêtés comptables mensuels, apurement des comptes d'attente et d'imputation	Mission ponctuelle
RCA	L'audit des comptes dormants est fait et une renégociation des conventions bancaires est en cours.	Amélioration de la qualité, de la fiabilité et de l'intégrité des données financières	PEFA 27-1	Fermeture des comptes dormants et explication des divergences	Mission ponctuelle
RDC	N/A	Amélioration de la qualité, de la fiabilité et de l'intégrité des données financières	PEFA-27.2	Arrêtés comptables mensuels, apurement des comptes d'attente et d'imputation	Mission ponctuelle
STP	La gestion de trésorerie est faible.	Amélioration de la qualité, de la fiabilité et de l'intégrité des données financières	PEFA 27-1	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des comptes ouverts dans les banques commerciales, • Consolidation des soldes de trésorerie et de la balance 	Mission ponctuelle
OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 : AMÉLIORER LA GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Améliorer la gestion des actifs et des passifs					
CMR	N/A	Amélioration de la prévisibilité des plans de trésorerie alliés aux PE et PPM	PEFA 21-2	Elaboration et actualisation des plans de trésorerie	Mission ponctuelle

TABEAU 6. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
COG	Les informations comptables des CUT ne sont pas disponibles.	Centralisation, consolidation et fiabilité des informations comptables du CUT	PEFA21-1	Inventaire des comptes ouverts dans les banques commerciales	Mission ponctuelle
GAB	Les modalités de fonctionnement du CUT ont besoin d'être éclaircies.	Centralisation quotidienne et fiabilité des informations financières	PEFA21-1	Connaissance des modalités de fonctionnement du CUT et des comptes ouverts dans les banques et à la CDC	Mission ponctuelle
OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 : AMÉLIORER LA GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Améliorer la gestion des actifs et des passifs					
GNQ	Le plan de trésorerie PE et PPM est inexistant.	Fiabilisation des documents comptables (balance), mise en place d'un plan de trésorerie, PE et PPM	PEFA 21-2	Production des documents comptables de base, meilleure maîtrise du suivi de la trésorerie	Mission ponctuelle
RCA	La centralisation bancaire n'est pas rationalisée.	Les prévisions des flux de trésorerie sont actualisées mensuellement.	PEFA 21-2	Centralisation quotidienne des soldes de trésorerie dans le CUT	Mission ponctuelle
TCD	N/A	Centralisation, consolidation et fiabilité des informations comptables du CUT	PEFA21-1	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité sur les comptes ouverts dans les banques commerciales, • Modalités de consolidation des soldes de trésorerie et nivellement vers le CUT 	Mission ponctuelle
OBJECTIF STRATÉGIQUE 6 : RENFORCER L'IDENTIFICATION, LE SUIVI ET LA GESTION DES RISQUES BUDGÉTAIRES					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Renforcer l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires					
CMR, GAB	Les risques macro-budgétaires ne sont pas documentés.	Les acteurs sont sensibilisés aux méthodes d'identification et de suivi des risques macro-budgétaires.	PEFA 14.3	Travaux exploratoires dans les pays	Mission ponctuelle
Pays AFC	ND	Les participants sont formés à l'analyse des sensibilités macro-budgétaires et à la construction de scénarios alternatifs.	PEFA 14.3	Mission exploratoire CMR AF18	Séminaire

ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES

Renforcer les projections budgétaires

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2019, les activités à mener en matière d'analyse macroéconomique et budgétaire s'articuleront autour des deux objectifs suivants, retenus dans le cadre logique de la 3^e phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre :

- **Objectif 1** : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus détaillé, crédible et basé sur des politiques,
- **Objectif 2** : Renforcer l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires.

Les appuis proposés par le Centre en matière d'analyse et de prévisions macroéconomiques et budgétaires au cours de l'année fiscale 2019 se résument ainsi :

L'assistance technique vise à soutenir les pays membres dans leurs cadrages macroéconomique et budgétaire. Cette assistance sera délivrée suivant l'objectif stratégique suivant : assurer une meilleure préparation du budget pour le rendre plus crédible, lisible et aligné sur les politiques publiques. Atteindre cet objectif doit permettre de disposer d'une programmation budgétaire

pluriannuelle plus crédible. Les travaux de prévision macro-budgétaire seront étroitement coordonnés avec l'assistance technique statistique pour utiliser les données historiques les plus récentes, encourager l'application de méthodes statistiques internationalement reconnues et reconnaître les risques analytiques associés aux faiblesses de la qualité des données.

Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus compréhensif, crédible et basé sur des politiques. Au **Congo**, l'assistance technique se focalisera sur une plus grande maîtrise de l'utilisation des modèles de cadrages macroéconomique et budgétaire. Le Centre aidera la **Guinée équatoriale** et **Sao Tomé-et-Principe** à renforcer leur fonction macro-budgétaire. En **République centrafricaine**, l'assistance technique visera à améliorer la chaîne de production des analyses et des prévisions macroéconomiques et budgétaires. Au **Tchad**, elle s'emploiera à renforcer les fonctionnalités des modèles de cadrages macroéconomique et budgétaire. Par ailleurs, le **Congo**, la **République centrafricaine** et le **Tchad**



bénéficieront d'un appui dans la mise en place d'un dispositif technique simple d'élaboration du cadre budgétaire à moyen terme (CBMT). Il s'agira d'intégrer un cadre macro-budgétaire à moyen terme crédible dans le processus budgétaire annuel. Enfin, sur le plan **régional** le Centre renforcera le dispositif institutionnel et technique de cadrages macroéconomique et budgétaire. L'assistance technique visera également à améliorer l'élaboration du CBMT et son articulation avec la préparation du budget annuel dans la région.

Renforcer l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires.

En ce qui concerne cet objectif, le **Cameroun** et le **Gabon** bénéficieront de l'assistance technique du Centre sur les méthodes d'identification et de suivi des risques macro-budgétaires. Sur le plan **régional**, des cadres seront formés à l'analyse des sensibilités macro-budgétaires et à la construction des scénarios alternatifs.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

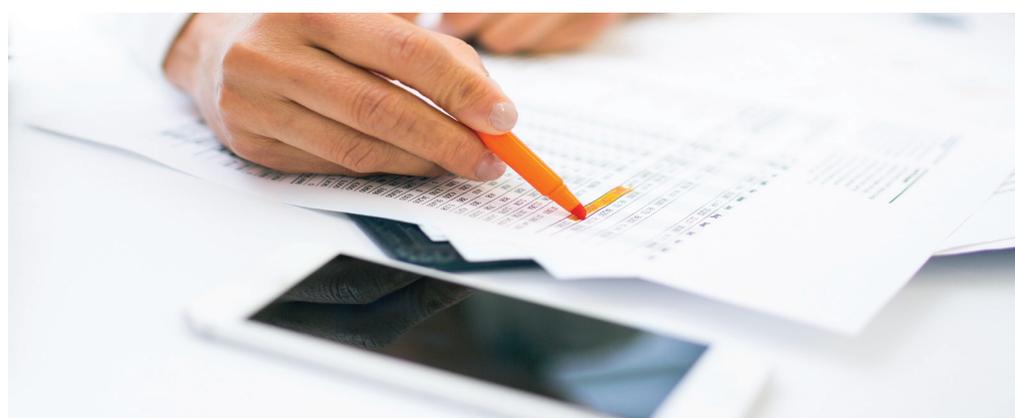
Collaborer à l'harmonisation des statistiques des finances publiques

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2019, les activités à conduire en matière de statistiques des finances publiques s'articuleront autour des deux objectifs suivants, retenus dans le cadre logique de la 3^e phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre :

- **Objectif 1** : Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques financières pour la prise de décision.
- **Objectif 2** : Améliorer la transparence des statistiques financières pour la prise de décision grâce à une diffusion renforcée via les initiatives relatives aux normes du FMI concernant les données.

L'assistance technique que le Centre fournira en matière de statistiques des finances publiques au cours de l'année fiscale 2019 se résume ainsi :

Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise de décision en s'appuyant sur le



Manuel des statistiques des finances publiques 2014 (MSFP 2014) et accompagner les pays dans leurs efforts pour améliorer la transparence des statistiques financières, en participant au système général de diffusion des données du FMI¹. Le Centre assistera les pays membres de la CEMAC (le **Cameroun**, le **Congo**, le **Gabon**, la **Guinée équatoriale**, la **République centrafricaine** et le **Tchad**) dans la mise en œuvre de la directive TOFE (05/11 - UEAC-190-CM-22) basée sur le *Manuel des statistiques des finances publiques 2001-2014 (MSFP 2001-2014)*. Au **Burundi**, en **République démocratique du Congo** et à **Sao Tomé-et-Principe**, le Centre aidera à la mise œuvre du MSFP 2001-2014.

¹ *electronic-General Data Dissemination System, e-GDDS en anglais*

Améliorer la transparence des statistiques financières pour la prise de décision grâce à une diffusion renforcée via les initiatives relatives aux normes du FMI concernant les données. Il s'agira de faire participer le **Congo** et le **Gabon** au système général de diffusion des données du FMI (e-GDDS). L'objectif est de mettre à jour quatre catégories de données principales de ces pays dans la base de métadonnées en ligne (e-GDDS).

TABLEAU 7. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF DU DOMAINE : FAVORISER DES POLITIQUES FISCALES ET BUDGÉTAIRES COHÉRENTES PAR DES STATISTIQUES FINANCIÈRES HARMONISÉES					
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RENFORCER LA COMPILATION ET LA DIFFUSION DES STATISTIQUES FINANCIÈRES POUR LA PRISE DE DECISION					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques financières pour la prise de décision selon les normes statistiques internationalement acceptées, notamment le développement/l'amélioration de l'infrastructure statistique, des données source, du fonctionnement et/ou des métadonnées					
CMR, COG, GAB, RCA, RDC, TCD	Les statistiques des finances publiques produites actuellement sont sur la base du MSFP 1986, donc la base caisse.	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité du personnel est améliorée grâce à la formation, en particulier à l'élaboration de données source ainsi qu'aux méthodes de compilation et de diffusion des statistiques des finances publiques. • Les données source sont adéquates pour la compilation des statistiques financières (DQAF 3.1). • Une nouvelle série de données statistiques des finances publiques a été compilée et diffusée en interne et/ou au grand public. 	Le nombre adéquat des cadres des pays-membres formés à la production et la diffusion des statistiques financières. Les données source sont exhaustives et permettent la compilation des statistiques financières de l'administration centrale budgétaire.	Un minimum de deux cadres par pays ont été formés au retraitement et à l'exploitation des données source dans le TOFE nouveau format.	Mission ponctuelle – appui et formation sur place.
Pays AFC	L'effectif des ressources humaines actuel est inadéquat.	La capacité du personnel est améliorée grâce à la formation, en particulier sur l'élaboration de données source, et sur les méthodes de compilation et de diffusion des statistiques des finances publiques	Le nombre de cadres des pays-membres formés à la production et la diffusion des statistiques financières est adéquat.	Au moins cinq cadres par pays ont participé aux séminaires régionaux sur les principes du MSFP 2001/2014, et sur ceux du MSDSP 2011.	Séminaire régional d'apprentissage entre pairs et visite d'apprentissage assurée par des cadres chargés de l'élaboration des statistiques des finances publiques

TABLEAU 7. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Étapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : AMÉLIORER LA TRANSPARENCE DES STATISTIQUES FINANCIÈRES POUR LA PRISE DE DÉCISION GRÂCE À UNE DIFFUSION RENFORCÉE VIA LES INITIATIVES RELATIVES AUX NORMES DU FMI CONCERNANT LES DONNÉES					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Participer au système général de diffusion des données du FMI (e-GDDS)					
COG, GAB	Aucune métadonnée e-GDDS n'a été rédigée ou les métadonnées e-GDDS n'ont pas été mises à jour depuis plus de quatre ans.	Les pays-membres commencent à participer au e-GDDS (ou mettent entièrement à jour leurs métadonnées e-GDDS).	Les métadonnées e-GDDS sont finalisées pour au moins quatre catégories de données principales.	Au moins deux pays sur neuf ont rédigé leurs métadonnées e-GDDS.	Mission ponctuelle – appui et formation sur place

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES



Aider à l'élaboration de statistiques macroéconomiques fiables

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2019, les activités à mener en matière de statistiques macroéconomiques s'articuleront autour de l'objectif suivant, retenu dans le cadre logique de la 3^e phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre :

- **Objectif** : Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques macroéconomiques et financières pour la prise de décision.

L'assistance technique que le Centre fournira en matière de statistiques macroéconomiques au cours de l'année fiscale 2019 se résume ainsi :

Renforcer la compilation et la diffusion de statistiques sur le secteur réel afin de faciliter la

prise de décision en matière de politique économique, y compris en ce qui concerne l'accentuation des arrangements régionaux (directives de gestion des finances publiques pour les pays de la CEMAC). L'objectif est d'améliorer la qualité des comptes nationaux et des statistiques de prix, notamment les données de base entrant dans leur élaboration, en les rendant conformes aux standards internationaux, disponibles à bonne date et accessibles aux utilisateurs. Parmi les projets pertinents figurent le projet de l'EDDI (*Enhanced Data Dissemination Initiative*), qui couvre les statistiques du secteur extérieur et financier, et un projet de JSA (*Japan Administered Account for Selected IMF Activities*) pour les

statistiques du secteur extérieur des pays francophones. AFRITAC Centre soutiendra également le développement et l'amélioration des infrastructures statistiques, des sources de données et des métadonnées.

Tous les pays membres sont appelés à compiler et à produire des comptes nationaux annuels à jour, à l'exception du **Cameroun**. L'assistance technique va consister en un appui pour les travaux de passage au système des comptes nationaux de 2008, pour le changement d'année de base et pour la maîtrise du système par les cadres chargés des comptes nationaux. Sur le plan **régional**, les capacités des cadres à élaborer des comptes nationaux selon le système des comptes nationaux de 2008 seront renforcées.

Afin que certains pays-membres puissent compiler et produire des comptes nationaux trimestriels, le Centre va apporter son assistance technique essentiellement au **Burundi**, au **Cameroun**, au **Gabon** et au **Tchad**. Les travaux concernent principalement l'initiation aux comptes nationaux trimestriels, la production des indices IPI et IPPI et la formation des équipes à la méthode retenue.

TABEAU 8. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapas intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF DU DOMAINE : APPUYER L'ÉLABORATION DE POLITIQUES ÉCONOMIQUES PAR DES STATISTIQUES FIABLES					
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RENFORCER LA COMPILATION ET LA DIFFUSION DES STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES POUR LA PRISE DE DÉCISION					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques macroéconomiques pour la prise de décision, conformément aux normes statistiques internationalement acceptées, y compris le développement/l'amélioration de l'infrastructure statistique, des données source, du fonctionnement et/ou des métadonnées					
CMR	<ul style="list-style-type: none"> Les comptes nationaux trimestriels sont élaborés selon l'approche production. De nouveaux indicateurs infra-annuels plus fiables sont en cours de compilation. 	Des données infra-annuelles ont été compilées et disséminées en interne et/ou au grand public CEQD 4.1.1.	Les comptes nationaux trimestriels ou mensuels sont compilés et diffusés.	<ul style="list-style-type: none"> Une série des comptes nationaux trimestriels est diffusée. L'approche production à prix courants est disponible en mai et juin 2018 	Mission ponctuelle de soutien technique
CMR, COG, GAB, GNQ, RCA, RDC, STP, TCD	Les comptes annuels disponibles sont dans le système de comptabilité nationale (1993) – avec une année de base 2005 pour la plupart.	Un nouvel ensemble de données a été compilé et diffusé en interne et/ou au grand public.	De nouvelles données de comptabilité nationale conformes au dernier <i>Manuel du système de comptabilité nationale</i> (2008) sont disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> Les données source les plus récentes (recensements, enquêtes, statistiques courantes) sont prises en compte dans les travaux de changement d'année de base. Les comptes nationaux de 2016, nouvelle année de base, conformes au <i>SCN 2008</i> sont disponibles en décembre 2018. 	Mission ponctuelle de soutien technique
CMR, COG, GAB, GNQ, RCA, RDC, STP, TCD	Les pays de la région ont un besoin accru en renforcement des capacités dans le domaine de la comptabilité nationale.	La compréhension du système de comptabilité nationale par les cadres nationaux est renforcée.	L'évaluation de l'atelier est satisfaisante, tout comme le nombre de participants à la formation.	Préparation du séminaire, notamment ce qui concerne l'organisation de l'événement et les présentations thématiques	Séminaire régional

TABLEAU 8. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
COG, GAB, GNO, RCA, RDC, TCD	A peine deux personnes par pays sont en mesure de compiler les comptes.	Les ressources sont suffisantes pour compiler et diffuser les statistiques macroéconomiques et financières CEQD 0.2.	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre et/ou les capacités du personnel chargé de la compilation et de la diffusion de ces données statistiques est adéquat. Le nombre et la qualité des ordinateurs et logiciels sont adéquats pour la compilation des données et leur diffusion. 	Deux autres personnes ont acquis la capacité de compiler les comptes en décembre 2018.	Mission ponctuelle de soutien technique
COG, GAB, GNO, RCA, RDC, STP, TCD	Les comptes nationaux ne sont pas à jour. On constate des retards d'un à quatre ans et il n'existe pas d'outils de comptes nationaux provisoires.	Amélioration de l'actualité des données mises à disposition en interne ou du grand public	Les comptes nationaux sont diffusés conformément à la norme de diffusion appropriée.	<ul style="list-style-type: none"> L'outil de comptes nationaux provisoires est mis en place. Des comptes d'années récentes (2005-2016) sont élaborés et diffusés. Les comptes des années sautées sont élaborés. 	Mission ponctuelle de soutien technique

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Contribuer à une meilleure gestion de la dette

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2019, les activités à conduire en matière de gestion de la dette publique s'articuleront autour des six objectifs suivants, retenus dans le cadre logique de la 3^e phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre :

- **Objectif 1** : Développer une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) pour réduire le coût de la dette publique sujet aux risques et encourager le développement du marché intérieur des titres publics,
- **Objectif 2** : Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette pour réduire le coût de la dette publique sujet aux risques et encourager le développement du marché intérieur des titres publics,
- **Objectif 3** : Soutenir la viabilité de la dette en fournissant au personnel les compétences requises pour réaliser leur propre analyse de viabilité de la dette,

- **Objectif 4** : Développer le marché domestique de la dette afin de réduire les coûts et les risques de la dette publique en augmentant l'efficacité et le choix des financements sur le marché intérieur,
- **Objectif 5** : Développer le marché des Sukuk en vue d'améliorer la disponibilité des financements à long terme pour le développement des infrastructures, réduire les coûts et les risques de la dette publique et accroître l'efficacité et le choix des financements sur le marché intérieur,
- **Objectif 6** : Accompagner les autorités dans la mise en place d'un cadre institutionnel efficace pour la gestion de la dette publique.

Les appuis proposés par le centre en matière de gestion de la dette se résument ainsi :

Prôner une gestion efficace de la dette publique. Une gestion efficace de la dette publique réduit la vulnérabilité aux chocs intérieurs et extérieurs, favorise la croissance économique et améliore le climat d'investissement. L'aide fournie par



AFC pour la gestion de la dette s'appuiera sur l'assistance technique précédemment offerte dans la région et sur les analyses DSA actuelles, afin de : (1) moderniser le cadre légal et institutionnel de gestion de la dette publique dans les pays membres, (2) promouvoir le développement du marché des titres d'État, (3) renforcer davantage les capacités d'analyse des pays membres afin de soutenir la mise en place de stratégies de gestion de la dette à moyen terme et (4) continuer à fournir des conseils sur l'utilisation de mécanismes fondés sur le marché pour répondre aux besoins de financement des pays.

Développer une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT).

Sur le plan **régional**, les cadres seront formés aux bonnes pratiques en termes d'élaboration du plan annuel de financement. Au **Gabon** et au **Tchad**, l'assistance d'AFC se focalisera sur

l'appui à l'élaboration de la stratégie de la dette à moyen terme, notamment la stratégie d'émission des titres publics. Au **Burundi**, au **Congo**, en **République centrafricaine**, et en **République démocratique du Congo**, la formation destinée aux agents cadres leur permettra de produire un premier avant-projet de SDMT pour leur pays.

Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette. En **République centrafricaine**, l'appui d'AFC est orienté sur l'élaboration du rapport annuel de la dette par la direction de la dette. A **Sao Tomé-et-Principe**, l'assistance consistera à renforcer les capacités des cadres afin de mieux les outiller pour gérer la dette et pour mener une analyse financière du portefeuille de la dette.

Renforcer les capacités en termes d'analyse de viabilité de la dette (AVD). Au **Tchad**, les cadres seront en mesure de réaliser tous les ans l'analyse de viabilité de la dette de leur pays, de manière autonome à l'aide de l'outil AVD-PFR (Analyse de viabilité de la dette – Pays à faible revenu) révisé.

Développer le marché domestique de la dette intérieure. Au **Congo** et à **Sao Tomé-et-Principe**, le Centre s'emploiera à développer les marchés primaire et secondaire, à élargir la base des investisseurs, à diversifier les instruments et à allonger les maturités.

Accompagner les pays dans le développement du marché des Sukuk. Au **Tchad**, l'assistance technique va élaborer une feuille de route conduisant à l'émission de Sukuk. Elle développera

également un cadre juridique et institutionnel pour l'émission des Sukuk, avec un volet formation du personnel sur la structuration et la gestion de ces émissions.

Renforcer le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette.

En **République centrafricaine**, par le biais de son appui à l'élaboration d'un manuel de procédures des opérations de gestion de la dette publique, AFC souhaite mettre à la disposition des autorités un guide relatif à l'exécution des actes d'endettement et de gestion des opérations de la dette publique. A **Sao Tomé-et-Principe**, une réforme du cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette publique va être entreprise pour doter le pays de textes conformes aux standards internationaux.

TABLEAU 9. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF DU DOMAINE : CONTRIBUER À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE PAR UNE MEILLEURE GESTION DE LA DETTE					
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE GESTION DE LA DETTE À MOYEN TERME (SDMT) POUR RÉDUIRE LE COÛT ET LES RISQUES LIÉS À LA DETTE PUBLIQUE ET ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ INTÉRIEUR DES TITRES PUBLICS					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Formuler et soutenir la mise en place d'une stratégie durable de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) conduisant à un solide portefeuille					
COG, GAB, RCA, RDC, TCD	<ul style="list-style-type: none"> Le règlement CEMAC sur la politique d'endettement, les directives FMI/ Banque mondiale sur la gestion de la dette publique et le cadre SDMT développé par le FMI et la Banque mondiale servent de référence. La plupart des pays ne disposent pas de stratégie de la dette à moyen terme. Le suivi du portefeuille de prêts n'est pas exprimé à travers des indicateurs standards. 	Renforcement des capacités des gestionnaires de la dette sur le cadre et l'outil quantitatif SDMT qui prépare les gestionnaires de la dette à mieux identifier et gérer les risques liés à la dette.	<ul style="list-style-type: none"> Préparer l'exportation de la base de données des prêts vers l'outil MTDS. Calculer les indicateurs standards du portefeuille de dette. Maîtriser les huit étapes recommandées pour la SDMT. 	<ul style="list-style-type: none"> Les participants à la formation analysent les données de la dette du pays en utilisant l'outil SDMT. Les participants sont capables de calculer les indicateurs du portefeuille/pays. Les participants sont familiarisés aux huit étapes recommandées pour l'élaboration de la SDMT. 	<ul style="list-style-type: none"> Mission ponctuelle Atelier national Atelier régional

TABLEAU 9. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : ASSURER UNE MEILLEURE GESTION DES RISQUES LIÉS AU PORTEFEUILLE DE LA DETTE POUR RÉDUIRE LE COÛT DE LA DETTE EXPOSÉE AUX RISQUES ET ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ INTÉRIEUR DES TITRES PUBLICS					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Développer une analyse périodique des risques du portefeuille de la dette et mettre en place un cadre efficace de gestion des risques permettant de renseigner la stratégie de gestion de la dette et la viabilité de la dette et conduisant à un solide portefeuille de dette.					
RCA	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'AT. Le rapport annuel de la dette n'est pas produit ou il est de mauvaise qualité. 	Appropriation des techniques et des bonnes pratiques en matière d'analyse et de <i>reporting</i> de la dette et production d'un rapport annuel sur la dette	Production d'un rapport annuel de la dette	Un rapport annuel de la dette est produit et des bulletins périodiques de la dette sont produits et publiés.	<ul style="list-style-type: none"> Mission ponctuelle Atelier national
STP	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'AT, et directives FMI/ Banque mondiale pour la gestion de la dette publique. La gestion des risques liés au portefeuille de dette n'est pas intégrée dans les activités courantes de la dette. 	Mise en place un cadre efficace d'analyse des risques.	Utilisation effective du cadre de gestion des risques et suivi des résultats obtenus	Les participants calculent les indicateurs de stock et de flux du portefeuille de la dette	<ul style="list-style-type: none"> Mission ponctuelle Atelier national
OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : SOUTENIR LA VIABILITÉ DE LA DETTE EN FOURNISSANT AU PERSONNEL LES COMPÉTENCES REQUISES POUR RÉALISER LEUR PROPRE ANALYSE DE VIABILITÉ DE LA DETTE					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Renforcer les capacités analytiques des gestionnaires de la dette en AVD (analyse de la viabilité de la dette)					
GAB, TCD	L'analyse de la viabilité de la dette n'est pas réalisée de manière autonome par les autorités.	Appropriation par les agents des fondements théoriques sous-tendant l'AVD et l'utilisation de l'outil AVD.	Production d'une AVD, réalisée de manière autonome au moins une fois par an	<ul style="list-style-type: none"> Les participants aux différents ateliers complètent un exercice AVD en utilisant l'outil AVD. Les participants maîtrisent les liens entre la dette et les données macroéconomiques dans l'AVD. 	<ul style="list-style-type: none"> Mission ponctuelle Atelier national de formation Atelier régional

TABLEAU 9. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : DÉVELOPPER LE MARCHÉ DOMESTIQUE DE LA DETTE AFIN DE RÉDUIRE LES COÛTS ET LES RISQUES DE LA DETTE PUBLIQUE EN AUGMENTANT L'EFFICIENCE ET LE CHOIX DES FINANCEMENTS SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Établir une infrastructure juridique et institutionnelle efficace du marché des titres publics compatible avec le niveau de développement du marché					
COG	<ul style="list-style-type: none"> • Demande des autorités et rapports d'AT. • Le marché intérieur est peu profond. 	Développement du marché des émissions	Elaboration d'une stratégie pays des émissions des titres.	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une stratégie de communication avec le marché. • Diversifier les investisseurs. • Diversifier les maturités utilisées. 	Mission ponctuelle d'assistance technique
STP	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'AT de décembre 2017. • Le marché intérieur de la dette est récent : une stratégie pour son développement est nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des instruments et des pratiques d'émission des titres publics • Développement du processus d'émission des titres publics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un plan d'action • Révision des règles de fonctionnement du marché primaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire les instruments de long terme. • Elaborer un calendrier annuel d'émission. • Elaborer une stratégie de développement du marché. 	Mission ponctuelle d'assistance technique
OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 : DÉVELOPPER LE MARCHÉ DES SUKUK EN VUE D'AMÉLIORER LA DISPONIBILITÉ DES FINANCEMENTS À LONG TERME POUR LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES, RÉDUIRE LES COÛTS ET LES RISQUES DE LA DETTE PUBLIQUE ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE ET LE CHOIX DES FINANCEMENTS SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Établir une infrastructure juridique et institutionnelle efficace du marché des Sukuk compatible avec le niveau de développement du marché					
TCD	<ul style="list-style-type: none"> • Les Sukuk pourraient servir de source de financement à long terme. • Le cadre juridique pour l'émission de Sukuk est absent. 	Elaboration d'une feuille de route conduisant à l'émission des Sukuk	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et hiérarchisation des projets de développement du gouvernement sur une période de trois à cinq ans • Description des actifs publics existants pouvant servir de sous-jacents pour Sukuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer un plan d'action sur le processus d'émission. • Identifier une liste d'actifs à associer aux émissions de Sukuk. • Déterminer les préalables techniques et juridiques. 	Mission ponctuelle d'assistance technique

TABLEAU 9. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte initial	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 6 : ASSISTER LES AUTORITÉS DANS LA MISE EN PLACE D'UN CADRE INSTITUTIONNEL EFFICACE POUR LA GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Soutenir les autorités dans la mise en place d'une structure institutionnelle efficace pour la gestion de la dette publique					
COG, STP	<ul style="list-style-type: none"> L'autorité unique n'est pas instaurée. Toute structure de coordination des activités de la dette fait défaut. Les services de gestion de la dette ne sont pas organisés sur une base fonctionnelle. Aucun manuel de procédures de gestion de la dette n'existe. 	<ul style="list-style-type: none"> Révision du cadre juridique de la dette. Modernisation du cadre organisationnel et institutionnel de la dette. 	Elaboration d'un plan d'action pour la réforme du cadre juridique, organisationnel et institutionnel de gestion de la dette.	<ul style="list-style-type: none"> Revoir les textes réglementaires. Réorganiser les services de gestion de la dette. Compléter le corpus juridique en vue d'instaurer l'autorité unique de la dette. 	Mission ponctuelle d'assistance technique
RCA	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'AT de mars 2017. Les procédures de gestion de la dette ne sont pas formalisées. 	Formalisation des procédures de gestion de la dette	Elaboration d'un manuel de procédures de gestion de la dette	<ul style="list-style-type: none"> Revoir les textes du CNDP Formaliser les procédures de gestion de la dette. 	Mission ponctuelle d'assistance technique

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES

Renforcer la stabilité financière

Les axes du programme de travail de l'AFRITAC Centre pour la période correspondant à l'exercice budgétaire 2019 (dite « année fiscale 2019 » ou « FY 2019 »), allant du 1^{er} mai 2018 au 30 avril 2019, sont identiques à ceux de l'année passée et sont conformes aux objectifs stratégiques définis dans le cadre logique normalisé de gestion par les résultats défini par le Fonds monétaire international pour le département des Marchés monétaires et de capitaux (MCM). Pour mémoire, les objectifs stratégiques de l'assistance technique d'AFRITAC Centre tiennent compte de la répartition des rôles et des responsabilités des divisions du FMI (MCM) susceptibles d'intervenir dans le domaine de la supervision bancaire en général. Ainsi, l'assistance technique fournie par AFRITAC Centre ne relève pas directement des thématiques suivantes : la stabilité financière, la surveillance macro-prudentielle, les tests de résistance, la résolution des crises bancaires, les systèmes de garantie des dépôts, le dispositif de lutte



anti-blanchiment, la révision juridique du cadre légal de la supervision bancaire.

Le périmètre d'intervention d'AFC se concentre essentiellement sur le cadre de la régulation et de la supervision bancaires, du point de vue des normes prudentielles et de la mise en œuvre opérationnelle. Pour l'année fiscale 2019, les missions d'assistance technique en la matière sont donc structurées selon les quatre objectifs stratégiques suivants du cadre logique précité, à savoir :

- **Objectif 1** : Renforcer la surveillance du secteur financier en mettant à niveau le cadre réglementaire conformément aux normes internationales,
- **Objectif 2** : Améliorer l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision afin de mieux superviser les principaux risques présents dans le système bancaire,
- **Objectif 3** : 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,
- **Objectif 4** : Améliorer l'efficacité de la supervision en renforçant la maîtrise des normes IFRS au regard du provisionnement.

L'assistance technique que le Centre fournira en matière de régulation et de supervision bancaires au cours de l'année fiscale 2019 se résume ainsi :

Dans le domaine de la régulation et supervision bancaires, le Centre travaille à améliorer les cadres réglementaire et prudentiel, tout comme ceux de la supervision basée sur les risques, de l'application de Bâle II/Bâle III et de la comptabilisation en normes IFRS des créances improductives. L'appui fourni par le Centre visera notamment à renforcer la pertinence et l'efficacité de la mise en œuvre de la supervision des institutions financières bancaires au regard des risques. Compte tenu de la faiblesse des cadres de réglementation, de surveillance et de résolution relatifs au secteur bancaire dans les pays membres de la Communauté financière africaine (CFA), l'accent sera mis sur la surveillance micro-prudentielle. Les priorités de la Commission bancaire de l'Afrique centrale (**COBAC**) et de la Banque centrale de la **République démocratique du Congo** seront de contribuer à la mise en œuvre des recommandations du programme

d'évaluation du secteur financier (PESF) : la mise en œuvre d'une supervision basée sur les risques, la mise à niveau du cadre réglementaire, le renforcement de l'application effective des règlements et l'amélioration des compétences des superviseurs.

Renforcer la surveillance du secteur financier en mettant à niveau le cadre réglementaire conformément aux normes internationales. Au sein de la **COBAC**, l'assistance technique portera sur la mise en œuvre de la supervision sur base consolidée, en attendant la convergence vers Bâle II/III, et sur la révision de la réglementation relative à la gestion des risques. Au Burundi, le Centre procédera à la révision de la réglementation prudentielle en application de la nouvelle loi bancaire.

En République démocratique du Congo, AFC s'emploiera à réviser la réglementation relative à l'agrément et à finaliser la révision de la réglementation prudentielle qualitative de la Banque centrale du Congo. Enfin, à **Sao Tomé-et-Principe**, l'assistance technique restera essentiellement centrée sur la révision de la réglementation prudentielle qualitative de la Banque

centrale (contrôle interne et gestion des risques).

Mieux utiliser les ressources dédiées à la supervision afin de contrôler plus efficacement les risques inhérents au système bancaire. Sur le plan **régional**, le Centre renforcera les capacités des superviseurs bancaires de la sous-région au moyen de deux séminaires régionaux consacrés à la mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, à la gouvernance des banques et à la transparence financière. A la **COBAC**, le Centre apportera son appui au renforcement des capacités de contrôle du risque opérationnel, de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques et d'analyse des plans d'actions correctives des institutions de microfinance en difficulté. Au **Burundi**, l'assistance technique portera sur le renforcement des capacités de la BRB à mener des contrôles informatiques dans les banques et sur l'amélioration du système de notation et d'évaluation des banques par la Banque de la République du Burundi. Quant à **Sao Tomé-et-Principe**, AFC aidera la banque centrale à améliorer ses outils de contrôle permanent.

TABLEAU 10. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES

Pays / Région / Institution	Contexte	Résultats	Indicateurs	Etapas intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF DU DOMAINE : RENFORCER LA STABILITÉ FINANCIÈRE PAR UN CADRE ROBUSTE DE RÉGLEMENTATION ET DE SUPERVISION BANCAIRES					
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RENFORCER LA SURVEILLANCE DU SECTEUR FINANCIER EN METTANT À NIVEAU LE CADRE RÉGLEMENTAIRE CONFORMÉMENT AUX NORMES INTERNATIONALES					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Développer/Renforcer la réglementation bancaire et les normes prudentielles					
BDI	La nouvelle loi bancaire du Burundi a été publiée en août 2017 et la BRB a engagé un programme de mise à jour de l'ensemble de sa réglementation prudentielle pour la mettre en cohérence avec la nouvelle loi.	La BRB dispose d'un ensemble de règlements prudentiels d'application de la nouvelle loi bancaire actualisés.	Publication des règlements modifiés	<ul style="list-style-type: none"> Validation par la BRB des modifications proposées Finalisation de la rédaction des projets d'instructions par la BRB 	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la BRB pour la révision des projets des règlements d'application de la nouvelle loi bancaire, en vue de leur mise en cohérence avec la loi, en conformité avec les normes internationales Aide-mémoire détaillé remis à la BRB avec des recommandations
CEMAC	La COBAC ne dispose pas encore de règlements prudentiels d'application du règlement CEMAC 01/2015 sur la supervision consolidée et la coopération transfrontière.	La COBAC dispose rapidement d'un cadre opérationnel de supervision prudentielle qualitative et quantitative consolidée, sans attendre de converger vers Bâle II/III.	Publication des règlements modifiés	<ul style="list-style-type: none"> Validation par la COBAC des modifications proposées Finalisation de la rédaction des projets de règlements par la COBAC 	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la COBAC pour adapter la réglementation prudentielle existante (qualitative, quantitative) à la supervision consolidée. Aide-mémoire détaillant les exigences prudentielles recommandées

TABLEAU 10. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte	Résultats	Indicateurs	Etapas intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RENFORCER LA SURVEILLANCE DU SECTEUR FINANCIER EN METTANT À NIVEAU LE CADRE RÉGLEMENTAIRE CONFORMÉMENT AUX NORMES INTERNATIONALES					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Développer/Renforcer la réglementation bancaire et les normes prudentielles					
CEMAC	La COBAC a mis à jour en 2016 son règlement prudentiel relatif au contrôle interne. Plusieurs textes d'application spécifiques du règlement doivent encore être finalisés.	La COBAC dispose d'un cadre réglementaire complet pour la supervision du contrôle interne et de la gestion des risques.	Publication des instructions d'application de la COBAC relatives à la gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Validation par la COBAC des modifications proposées • Finalisation de la rédaction des projets de règlements par la COBAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la COBAC pour réviser les projets d'instructions d'application du règlement 2016/04 relatif au contrôle interne, plus spécifiquement sur la gestion des risques • Aide-mémoire détaillé remis à la COBAC avec les dispositions prudentielles préconisées
RDC	Les graves difficultés rencontrées par plusieurs banques de RDC justifient le renforcement des exigences de la BCC au stade de l'agrément des banques.	La BCC dispose d'un projet de réglementation relatif à un agrément efficace et rigoureux.	Rédaction des projets d'instructions modifiées par la BCC (n° 18 et 19)	<ul style="list-style-type: none"> • Validation par la BCC des modifications proposées • Finalisation de la rédaction des projets d'instructions par la BCC 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la BCC pour la mise en conformité de la réglementation existante avec les normes internationales • Aide-mémoire détaillé remis à la BCC incluant la rédaction des avant-projets d'instructions modifiées (n° 18 et 19).

TABLEAU 10. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte	Résultats	Indicateurs	Etapas intermédiaires	Mode opératoire
RDC	La qualité globalement insatisfaisante de la gouvernance, du contrôle interne, de la gestion des risques et des conditions d'agrément justifie la refonte des exigences prudentielles applicables aux banques de RDC en la matière, conformément aux normes internationales.	La BCC dispose d'un ensemble complet d'instructions prudentielles qualitatives mises en harmonie avec les normes internationales.	Publication des instructions modifiées par la BCC (n° 17, 18, 19, 21 et 22)	<ul style="list-style-type: none"> • Validation par la BCC des modifications proposées • Finalisation de la rédaction de la version finale des instructions par la BCC 	<ul style="list-style-type: none"> • Relecture finale de tous les projets d'instructions modifiées par la BCC pour vérifier leur conformité avec les normes internationales • Formation des superviseurs à la mise en œuvre des instructions • Aide-mémoire détaillé remis à la BCC
STP	La réglementation prudentielle de la BCSTP, en matière de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques est ancienne (2007) et incomplète.	La BCSTP dispose d'une réglementation prudentielle qualitative complète, efficace et conforme aux normes internationales.	Publication des règlements modifiés ou complétés relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques des banques	<ul style="list-style-type: none"> • Validation par la COBAC des modifications proposées • Finalisation de la rédaction des projets de règlements par la COBAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la BCSTP pour la mise en conformité de la réglementation existante avec les normes internationales et les bonnes pratiques de supervision • Aide-mémoire détaillé remis à la BCSTP avec des suggestions de modifications et des recommandations

TABEAU 10. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte	Résultats	Indicateurs	Étapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE L'UTILISATION DES MOYENS DE SUPERVISION AFIN DE MIEUX SUPERVISER LES PRINCIPAUX RISQUES PRÉSENTS DANS LE SYSTÈME BANCAIRE					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Mettre en place un système de supervision basé sur les risques et mettre à niveau les autres processus de supervision					
BDI	<ul style="list-style-type: none"> La BRB a besoin d'améliorer l'efficacité de sa mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, à commencer par la notation des banques selon leur profil de risque. 	<ul style="list-style-type: none"> La BRB dispose d'un système révisé et opérationnel de notation des banques selon leur profil de risques. La BRB dispose d'une liste d'indicateurs de surveillance et d'alerte à l'attention du contrôle sur pièces. 	<ul style="list-style-type: none"> Révision du système de notation des banques selon leur profil de risque Structuration des indicateurs de surveillance et d'alerte 	Finalisation par la BRB de la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs révisés, sur la base de l'aide-mémoire	<ul style="list-style-type: none"> Révision de l'outil de notation des banques selon leur profil de risque (de type ORAP). Remise d'un aide-mémoire détaillé à la BRB avec les indications méthodologiques préconisées pour finaliser la démarche
BDI	<ul style="list-style-type: none"> La BRB a besoin de renforcer la rigueur méthodologique des contrôles informatiques réalisés dans les banques. La BRB a sollicité un appui pour mettre en œuvre efficacement sa nouvelle circulaire sur la supervision des services de paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> La BRB dispose d'un cadre méthodologique lui permettant de réaliser des contrôles informatiques dans les banques. La BRB est en mesure d'appliquer sa nouvelle circulaire sur la supervision des services de paiement. 	Réalisation effective de contrôles sur place (1) comportant un volet informatique, (2) portant sur les services de paiement	Finalisation par la BRB des procédures internes sur la base de l'aide-mémoire	<ul style="list-style-type: none"> Formation de la BRB aux bonnes pratiques de contrôle de la sécurité des systèmes d'information Orientations méthodologiques sur les modalités de contrôle sur place en ce domaine Formation de la BRB à la mise en œuvre de la nouvelle circulaire 001/17 de la BRB Remise des supports de formation préparés

TABLEAU 10. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
CEMAC	Le SG-COBAC a besoin d'un renforcement de ses capacités pour mettre en œuvre effectivement la supervision consolidée des groupes bancaires.	La COBAC dispose de modes opératoires efficaces pour superviser les groupes bancaires sur base consolidée.	Mise en place par la COBAC d'un contrôle consolidé des groupes bancaires (contrôle sur pièces et inspection sur place)	Finalisation par la COBAC de la rédaction des procédures internes du contrôle permanent et de la révision du manuel d'inspection sur la base de l'aide-mémoire	<ul style="list-style-type: none"> Revue des modes opératoires du contrôle sur pièces et du contrôle sur place des groupes bancaires en vue de les structurer et de renforcer leur efficacité Appui pour la révision de l'outil SYSCO2 à cet effet Orientations méthodologiques pour mettre en œuvre le contrôle sur place sur base consolidée Remise à la COBAC d'un aide-mémoire détaillé
CEMAC	La revue des modes opératoires du contrôle permanent du SG-COBAC pour l'adapter à la supervision basée sur les risques a déjà été effectuée pour le DMF (microfinance), mais pas encore pour le DCP (banques).	<ul style="list-style-type: none"> La COBAC est en mesure de faire évoluer les procédures de contrôle sur pièces des banques selon l'approche par les risques. Le DCP peut utiliser un outil de notation des banques mis à jour. 	Mise en place par la COBAC d'un contrôle permanent des banques selon une approche basée sur les risques	Finalisation par la COBAC de ses procédures internes sur la base de l'aide-mémoire	<ul style="list-style-type: none"> Revue des modes opératoires du contrôle sur pièces des banques à la COBAC (DCP) selon l'approche de supervision basée sur les risques Revue des critères de notation du système expert SYSCO 2 Remise à la COBAC d'un aide-mémoire détaillé

TABEAU 10. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : AMÉLIORER L'EFFICIENCE DE L'UTILISATION DES MOYENS DE SUPERVISION AFIN DE MIEUX SUPERVISER LES PRINCIPAUX RISQUES PRÉSENTS DANS LE SYSTÈME BANCAIRE					
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Mettre en place un système de supervision basé sur les risques et mettre à niveau les autres processus de supervision					
CEMAC	L'inspection de la COBAC a besoin de renforcer ses capacités pour vérifier le dispositif de maîtrise du risque opérationnel (notamment de fraude) dans les banques.	La COBAC est en mesure de procéder à des contrôles sur place efficaces du risque opérationnel dans les banques.	Missions de contrôle sur place selon les orientations proposées réalisées par la COBAC	Finalisation par la COBAC de la révision du manuel d'inspection sur la base de l'aide-mémoire	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des modes opératoires du contrôle sur place du risque opérationnel (dont le risque de fraude) en vue de les structurer et de renforcer leur efficacité • Orientations méthodologiques pour le contrôle sur place en ce domaine • Remise à la COBAC d'un aide-mémoire détaillé
CEMAC	Les difficultés du secteur des institutions de microfinance (IMF) dans la CEMAC nécessitent un renforcement des capacités du SG-COBAC, pour examiner les plans d'actions correctives.	La COBAC est en capacité d'assurer la détection précoce des difficultés des IMF et de prendre les décisions adéquates au sujet de leurs plans d'actions correctives.	Supervision des IMF en difficulté par le DMF selon les orientations proposées.	Validation par la COBAC des orientations proposées et finalisation d'une procédure interne sur la base de l'aide-mémoire	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des modes opératoires du DMF pour l'analyse des plans d'actions correctives des IMF. • Orientations méthodologiques en ce domaine • Remise à la COBAC d'un aide-mémoire détaillé
CEMAC, BDI, RDC, STP	Il importe de faire le point sur le thème de la supervision basée sur les risques, s'agissant des exigences attendues des autorités et de la démarche méthodologique de mise en œuvre de ce type de supervision.	Les autorités de supervision de la sous-région ont assimilé la logique d'ensemble de la supervision basée sur les risques et sont en mesure de définir les conditions opérationnelles de sa mise en œuvre.	Lancement d'un projet structuré de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques	Analyse préalable de la situation (par chaque autorité) avant le lancement d'un projet de passage à la supervision basée sur les risques	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaire régional sur la démarche de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques • Remise des supports de présentation élaborés pour le séminaire

TABEAU 10. EXTRAIT DU CADRE LOGIQUE 2019 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES (SUITE)

Pays / Région / Institution	Contexte	Résultats	Indicateurs	Etapes intermédiaires	Mode opératoire
CEMAC, BDI, RDC, STP	La gouvernance des banques et la transparence financière sont des problématiques essentielles sur lesquelles il importe de faire le point, qu'il s'agisse des principes ou des exigences prudentielles à mettre en œuvre.	Les autorités de supervision de la sous-région ont bénéficié d'un renforcement de leurs capacités et d'un apport méthodologique pour faire évoluer les modes opératoires de leurs contrôles sur la gouvernance et la transparence financière.	Mise à jour des règlements prudentiels, des procédures et des notes méthodologiques internes en matière de gouvernance et de transparence financière	Analyse préalable des écarts (par chaque autorité) avant qu'elles ne s'engagent à lancer un projet de réforme	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaire régional méthodologique sur la gouvernance et la transparence financière dans les banques • Remise des supports de présentation élaborés pour le séminaire
RDC	La BCC a besoin de poursuivre le renforcement des capacités de ses superviseurs bancaires.	Les nouveaux superviseurs de la BCC ont acquis la capacité à exercer leurs fonctions opérationnelles selon les normes internationales.	Méthodologie de contrôle contenue dans les supports de formation	Amélioration de l'organisation et du fonctionnement du processus de formation interne à la BCC pour les superviseurs bancaires	Formation complémentaire des nouveaux superviseurs de la BCC à l'analyse financière des banques, à la comptabilité en normes IFRS, au contrôle interne et à la supervision basée sur les risques
STP	La BCSTP a besoin de structurer sa méthodologie de supervision basée sur les risques, à commencer par la notation des banques selon leur profil de risque	La BCSTP met en œuvre la supervision basée sur les risques.	Développement d'un système de notation des banques selon leur profil de risque à l'usage des superviseurs bancaires	Finalisation du projet par la BCSTP sur la base de l'aide-mémoire	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un outil de notation des banques selon leur profil de risque (de type CAMELS/ORAP) • Remise d'un aide-mémoire détaillé à la BCSTP avec les indications méthodologiques préconisées pour finaliser la démarche

SECTION IV

PERSONNEL
D'AFRITAC CENTRE

Coordonnateur/Directeur



Paulo Drummond

(Depuis septembre 2016)

Avant de diriger le Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique centrale, M. Drummond était le chef adjoint de la division d'assistance technique globale du département des Marchés monétaires et de capitaux au siège du FMI à Washington. M. Drummond apporte une vaste expérience opérationnelle acquise lors de ses diverses affectations dans plusieurs départements du FMI. Au département Afrique, M. Drummond a été chef de mission pour des pays d'Afrique de l'Ouest et de l'Est et a contribué aux travaux relatifs aux *Perspectives économiques régionales*. Au département de la stratégie, des politiques et de l'évaluation, il a contribué aux travaux d'allègement de la dette des pays à faible revenu, avec le Club de Paris. Au département européen il a apporté son expertise aux pays émergents et développés et il a été représentant résident en Macédoine. M. Drummond est titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de l'Illinois à Urbana-Champaign.

Conseillers résidents

DÉPARTEMENT DES FINANCES PUBLIQUES

ADMINISTRATION DES REVENUS (DOUANES ET IMPÔTS)



Renilde Bazahica

(Depuis juillet 2017)

Renilde Bazahica est diplômée de la faculté de droit du Burundi et de l'école nationale des impôts de Clermont-Ferrand en France. Elle a exercé des fonctions au sein de l'administration burundaise et des administrations étrangères au rang desquelles : directrice générale des impôts du Burundi, experte consultante à la Banque mondiale, conseillère technique du directeur général des impôts en République centrafricaine, consultante court terme du FMI, chef du projet de mise en œuvre de l'agence semi-autonome au Togo et plus récemment conseillère résidente en administration fiscale à l'AFRITAC de l'Ouest.

GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES



Abdoulaye Touré

(Depuis septembre 2014)

M. Touré est diplômé de l'Ecole nationale de Bamako, de l'Ecole nationale d'administration publique de Rabat et de l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand (Centre d'études et de recherches en développement international – CERDI). Avant d'être affecté à AFRITAC Centre, M. Touré a occupé les fonctions de directeur adjoint de cabinet du Premier ministre du Mali chargé du secteur économique, Secrétaire général du ministère de l'Economie et des Finances, ainsi que divers postes au sein de la direction nationale du Budget, en tant que directeur général, directeur national du Budget, et chef de la division des dépenses. M. Touré a également été professeur vacataire de droit et des finances publiques à l'Ecole centrale de l'industrie du commerce et de l'administration de 1991 à 1993, et professeur assistant en finances publiques à l'Ecole nationale d'administration de Bamako de 1994 à 1996.



Blaise Yehouenou

(Depuis août 2018)

M. Blaise Yehouenou est conseiller en gestion des dépenses publiques. Depuis 2009, il est membre du panel des experts du Fonds monétaire international (FMI). Il a été directeur de la comptabilité publique (2001-2006), directeur de la formation professionnelle (2006-2008) et receveur général des finances de la République du Bénin (2008-2012). Conseiller résident chargé de la gestion des finances publiques pour le département des Finances publiques du FMI au Togo (2012-2015) et à AFRITAC de l'Ouest (2015-2018), il est spécialiste de la comptabilité de l'Etat et de la gestion de trésorerie ainsi que spécialiste en élaboration de référentiels fonctionnels pour le développement des systèmes d'information de gestion de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale.

ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES



Séverin Yves Kamgna

(Depuis novembre 2017)

Ingénieur statisticien économiste de formation, M. Kamgna a débuté sa carrière professionnelle au siège de la Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC) où il s'est occupé successivement du suivi de la conjoncture économique régionale, des prévisions macroéconomiques, de la programmation monétaire, des finances publiques et de la surveillance multilatérale. Il était en même temps enseignant de modélisation macroéconomique, d'économie monétaire et d'économie internationale au cycle des ingénieurs statisticiens économistes de l'Institut sous-régional de statistique et d'économie appliquée (ISSEA) de Yaoundé au Cameroun. Il a participé à des projets de modélisation macroéconomique en Afrique centrale, encadré des groupes de travail et publié plusieurs articles pertinents sur des problématiques de gestion macroéconomique en Afrique. Avant de rejoindre AFRITAC Centre en novembre 2017, M. Kamgna a été, au cours des trois dernières années, conseiller en analyse et prévision macroéconomiques à AFRITAC de l'Ouest (Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international pour 10 pays de l'Afrique de l'Ouest).

DÉPARTEMENT DES STATISTIQUES STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES



Hubert Gbossa

(Depuis octobre 2012)

Ingénieur statisticien économiste sorti du Centre européen de formation des statisticiens économistes des pays en voie de développement (CESD-Paris) et titulaire d'un DEA en analyse macroéconomique à l'Université Paris I, Panthéon Sorbonne, Monsieur Gbossa a plus de 30 ans d'expérience en qualité d'expert en comptabilité nationale, acquise au sein du PNUD, d'AFRISTAT et du FMI. À l'INSAE de Cotonou où il a débuté sa carrière, il a été successivement chef de service des Statistiques démographiques et sociales et directeur des Statistiques de production et de l'emploi. M. Gbossa a joué un rôle important dans la mise au point du prototype et du développement du système ERETES, dont on se sert dans la sous-région pour l'élaboration des comptes nationaux. Il a assuré, pour la direction de la Prévision du ministère de l'Economie

et des Finances du Benin, la mise au point d'un modèle macroéconomique qui a servi à une étude de l'impact de la dévaluation du franc CFA sur l'économie béninoise. En tant que coordonnateur du département des Etudes et Synthèses économiques d'AFRISTAT, il a conduit un vaste programme d'harmonisation statistique des nomenclatures à la comptabilité nationale pour l'UEMOA, la CEDEAO et la CEMAC. Avant de rejoindre AFRITAC Centre, il a été recruté par le FMI au titre de conseiller du secteur réel responsable des deux Congo.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES



Francis Gahizi

(Depuis mars 2016)

M. Gahizi, de nationalité rwandaise, expert en finances et systèmes de gestion des finances publiques, a occupé la fonction de professeur de finance et de comptabilité dans plusieurs universités rwandaises de 2002 à 2008. Depuis lors, M. Gahizi a travaillé aux ministères de l'Economie et des Finances du Rwanda et du Sud Soudan comme conseiller en réformes de gestion des finances publiques / systèmes d'information de gestion des finances publiques. Avant de rejoindre AFC, M. Gahizi était conseiller en systèmes de gestion des finances auprès du Fonds global d'assainissement (*Global Sanitation Fund*), basé à Genève, en Suisse, et couvrant les pays africains et asiatiques.

DÉPARTEMENT DES MARCHÉS MONÉTAIRES ET DES CAPITAUX

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE



Chaker Soltani

(Depuis octobre 2014)

Avant de rejoindre AFRITAC Centre, M. Soltani Chaker a occupé divers postes au sein du ministère des Finances de la Tunisie, avant d'être nommé directeur de la Stratégie de la dette en 2006 et directeur général de la Dette en 2011. Il siège également depuis 2012 au conseil d'administration de la Banque centrale de Tunisie. Par ailleurs, il a participé, en qualité d'expert court terme d'AFRITAC Ouest et d'AFRITAC Centre, à de nombreuses missions d'assistance technique sur la gestion de la dette.

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES



Alexis Boher

(Depuis septembre 2016)

Alexis Boher est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une licence en droit de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Inspecteur général de la Banque de France, chef de mission de contrôle sur place à l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), Alexis Boher travaille depuis 1990 dans les domaines de la supervision bancaire et de l'audit interne. Entre temps, il a été détaché à la direction générale du Trésor de 2003 à 2006 comme conseiller financier à l'ambassade de France à Tokyo et représentant de la Banque de France au Japon. Son parcours dans l'inspection et son expérience de chef de mission dans le domaine du contrôle bancaire l'ont notamment conduit à réaliser pendant six ans un programme de missions d'assistance technique de court terme pour le compte du FMI à la Banque centrale des Comores avant d'être détaché comme conseiller résident dans ce domaine à l'AFRITAC Centre.

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS



Philippe Athanassiou

(Depuis août 2017)

M. Athanassiou est titulaire d'un doctorat en droit international et sciences politiques de l'Université de Reims Champagne Ardenne (France). Avant de rejoindre AFC en tant que conseiller en gestion axée sur les résultats, il a travaillé pour diverses organisations internationales telles que la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, le Programme des Nations unies pour le Développement, l'Institut des Nations unies pour la Formation et la Recherche et le BIT. Fort d'une expérience substantielle en matière d'évaluation, de suivi et de gestion de projets, M. Athanassiou est chargé de mettre en place le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) du FMI au sein d'AFC afin d'améliorer la planification, le suivi, et la coordination de l'ensemble des activités d'assistance technique du Centre, tout comme la rédaction de rapports à ce sujet.

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



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE

Gianna Mamalepot



TECHNICIEN COURSIER

Batsielili Idoudou

Ancienne collaboratrice

(Année fiscale 2018)



CONSEILLER RÉSIDENT EN GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES

Agnès Turenne

(Octobre 2016-mars 2018)

ANNEXES

ANNEXE 1. ÉTAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES DE LA PHASE 2 (AU 31 OCTOBRE 2017)

	Monnaie du partenaire*	Engagements		Contributions reçues (en dollars US)	Paiements attendus (en dollars US)
		(dans la monnaie du partenaire)	(en dollars US)		
PARTENAIRES					
Allemagne	euro	1.000.000	1.316.500	1.316.500	0
Australie	dollar US	1.250.000	1.250.000	1.250.000	0
BAD	dollar US	1.500.000	1.500.000	1.500.000	0
BEI	euro	500.000	685.600	685.600	0
Canada	dollar canadien	2.000.000	2.077.650	2.077.650	0
Chine	SDR	650.000	989.580	989.580	0
Commission européenne (ACP) ¹	euro	6.000.000	8.172.160	5.565.600	2.606.560
Commission européenne ²	euro	2.149.200	2.403.839	2.403.839	0
France	euro	1.600.000	2.090.879	2.090.879	0
SOUS-TOTAL PARTENAIRES			20.486.209	17.879.648	2.606.560
PAYS MEMBRES					
Burundi	dollar US	325.000	325.000	298.277	26.723
Cameroun	dollar US	5.000.000	5.000.000	4.695.694	304.306
Congo	dollar US	5.000.000	5.000.000	5.000.000	0
Gabon ³	dollar US	10.000.000	10.000.000	3.491.798	6.508.202
Rép. dém. du Congo	dollar US	1.800.000	1.800.000	1.650.000	150.000
Tchad	dollar US	5.000.000	5.000.000	1.250.000	3.750.000
Transferts du FAA ⁴	dollar US	174.395	174.395	174.395	0
SOUS-TOTAL PAYS MEMBRES			27.299.395	16.560.164	10.739.231
TOTAL GÉNÉRAL			47.785.604	34.439.812	13.345.791

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités

* 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.

¹ LOU 453 - Accord signé pour 6,0 M €, dont 4,0 millions d'euros ont été reçus. Le montant de la convention en dollars américains a été converti au taux de change de 1,3620 USD par euro à la date de signature de l'accord.

² LOU 669 - Un accord a été signé pour 3,0 millions d'euros, dont 2,7 millions d'euros ont été reçus. 2,14 millions d'euros ont été utilisés pour la phase 2 et 0,56 millions d'euros ont été transférés à la phase 3. Le montant de la convention en dollars américains a été converti au taux de change de 1,1184 USD par euro à la date de signature de l'accord.

³ Inclut la contribution de 2,8 millions de dollars US du pays siège.

⁴ Transferts après résiliation de l'instrument FAA (*Framework Administration Account*). Ce montant inclut les contributions émanant du Burundi, de la RDC et de la CEMAC (le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine et le Tchad).

ANNEXE 2. ETAT DES DÉPENSES DE LA PHASE 2 (AU 31 OCTOBRE 2017)

Source des dépenses	Dépenses exercice 2013	Dépenses exercice 2014	Dépenses exercice 2015	Dépenses exercice 2016	Dépenses exercice 2017	Dépenses exercice 2018*
	(dollars US)					
CONSEILLERS RÉSIDENTS	1.360.884	1.423.896	1.620.369	1.696.142	1.873.073	1.070.237
Finances publiques/ Administration des recettes	788.294	760.297	759.353	778.573	740.397	427.727
Gestion axée sur les résultats	-	-	-	-	-	53.567
Marchés financiers	379.141	394.489	585.235	596.075	600.965	310.900
Statistiques	193.448	269.110	275.782	321.494	531.711	278.044
EXPERTS COURT TERME	1.168.565	1.025.426	1.277.029	1.326.297	1.567.966	836.652
Finances publiques/ Administration des recettes	890.123	521.080	706.200	715.236	836.142	523.738
Marchés financiers	133.856	400.637	436.043	396.262	313.625	205.270
Statistiques	144.585	103.708	134.787	214.799	418.199	107.644
DIAGNOSTIC INTERVENTIONS	-	-	4.132	-	5.014	-
FORMATION	458.869	615.622	734.872	722.575	671.213	434.293
Formation en gestion macroéconomique et financière	-	97.792	143.045	36.948	(9.996)	-
Séminaires	458.869	517.830	591.827	685.627	681.209	434.293
VOYAGES	368.601	456.469	454.136	354.012	443.327	235.652
Conseillers résidents	259.800	313.837	330.699	236.453	274.188	181.601
Coordonnateur du Centre	73.475	58.916	55.493	61.836	57.774	26.215
Déplacements du personnel	35.326	83.715	67.944	55.723	111.366	27.837

* entre le 1^{er} mai et le 31 octobre 2018

ANNEXE 2. ETAT DES DÉPENSES DE LA PHASE 2 (AU 31 OCTOBRE 2017) (SUITE)

Source des dépenses	Dépenses exercice 2013	Dépenses exercice 2014	Dépenses exercice 2015	Dépenses exercice 2016	Dépenses exercice 2017	Dépenses exercice 2018*
	(dollars US)					
APPUI MÉTHODOLOGIQUE / GESTION DE PROJET	136.006	231.141	219.735	274.612	352.728	135.549
AUTRES	188.605	191.545	249.289	233.840	230.478	106.220
Divers/Frais de communication	188.605	191.545	116.906	130.564	230.478	106.220
Evaluation	-	-	132.383	103.276	-	-
GESTION DU CENTRE	479.759	634.084	768.908	673.869	696.235	375.475
Locaux	315.436	458.431	549.905	460.362	521.994	285.883
Personnel d'appui	164.323	171.687	219.003	211.129	174.241	89.592
Formation du personnel d'appui	-	3.967	-	2.378	-	-
SOUS-TOTAL GESTION DU CENTRE	4.161.289	4.578.183	5.328.471	5.281.348	5.840.034	3.194.078
Gestion du fonds fiduciaire (7%)	291.290	320.473	372.993	369.694	408.802	223.586
TOTAL AFRITAC CENTRE	4.452.579	4.898.655	5.701.464	5.651.043	6.248.836	3.417.664

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités

* entre le 1^{er} mai et le 31 octobre 2018

ANNEXE 3. ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES AU TITRE DE LA PHASE 3 (AU 31 JUILLET 2018)¹

Informations sur l'accord					Contributions reçues (en dollars US)	Contributions attendues (en dollars US)		
Contributeurs	Date de signature	Monnaie ²	Montant	Dollars US		Montant appelé	Futur appel ³	
Total partenaires					11.525.478	6.505.634	-	5.019.844
Allemagne ⁴	14/02/2017	EUR	3.000.000	3.531.300	3.531.300	-	-	
Banque européenne d'investissement	19/04/2017	EUR	200.000	237.180	237.180	-	-	
Chine	12/07/2018	USD	3.300.000	3.300.000	-	-	3.300.000	
Commission européenne ⁵	09/06/2017	EUR	850.667	951.395	615.872	-	335.523	
France	27/11/2017	EUR	2.000.000	2.346.041	961.720	-	1.384.321	
Pays-Bas	17/11/2017	EUR	1.000.000	1.159.562	1.159.562	-	-	
Total pays membres					8.000.000	-	5.000.000	3.000.000
Cameroun	05/12/2017	USD	2.000.000	2.000.000	-	1.000.000	1.000.000	
Gabon, <i>pays siège</i>	30/04/2018	USD	4.000.000	4.000.000	-	2.000.000	2.000.000	
République démocratique du Congo	06/04/2018	USD	2.000.000	2.000.000	-	2.000.000	-	
Grand total					19.525.478	6.505.634	5.000.000	8.019.844

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités

¹ Le centre sera entièrement financé, en supposant que les contributions signées soient décaissées à raison de 9,5 millions de dollars promis par les partenaires (UE et Allemagne) et 7 millions de dollars des pays membres.

² 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.

³ La contribution future en dollars peut fluctuer, en fonction du taux de change de la devise utilisée lors du transfert des fonds.

⁴ Un appui supplémentaire de 2 millions d'euros a été annoncé par l'Allemagne.

⁵ Inclut un solde de 300.000 euros sous l'accord n° 669.



AFRITAC Centre

BP : 12916 Libreville, GABON
Immeuble Saint Georges, Kalickak
T. +(241) 01.79.33.00
afcweb@IMF.org
www.afritaccentre.org
facebook.com/AFRITACcentre/

FONDS MONETAIRE 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