CENTRE RÉGIONAL D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE CENTRALE

AFRITAC Centre

Renforcer les capacités macroéconomiques en Afrique centrale

RAPPORT ANNUEL 2021

INTERNATIONAL MONETARY FUND

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

Burundi

Cameroun

République du Congo

Gabon

Guinée équatoriale

République Centrafricaine

République démocratique du Congo

République démocratique de Sao Tomé-et-Principe

Tchad

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Union Européenne

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands

Banque européenne d'investissement
La banque de l'UE

coopération allemande
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

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

CENTRE RÉGIONAL D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE CENTRALE

AFRITAC Centre

RAPPORT ANNUEL 2021

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

Son Excellence
M. Louis-Paul MOTAZE

Ministre des Finances de la République du Cameroun
Président du Comité d'Orientation pendant
les exercices 2020 et 2021

Je voudrais remercier les Directeurs d'AFRITAC Centre, dans un premier temps M. Paulo Drummond qui a quitté ce poste au mois de septembre 2020 après 4 années passées au service de nos pays, puis son successeur Monsieur Philippe EGOUME et l'ensemble du staff d'AFRITAC Centre, qui ne ménagent aucun effort pour soutenir le renforcement de capacités de nos administrations. Je saisis également cette occasion pour saluer les représentants des institutions sous-régionales et des partenaires techniques et financiers qui contribuent, avec nos Etats, de manière conséquente au financement du Centre.

En effet, depuis la survenue de cette pandémie, le Centre, comme tout autre entité dont l'objectif principal est le renforcement des capacités, a été amené à s'adapter à la nouvelle donne pour mener ses activités. C'est l'occasion, ici pour moi et au nom de tous les autres pays ayant bénéficié de diverses assistances techniques tout au long de l'année fiscale 2021, de saluer les efforts d'AFRITAC ainsi que l'ensemble des pays membres pour l'adaptation au nouveau contexte de travail. Il est louable de constater avec engouement que le Centre s'est bien adapté et a conduit l'ensemble de ses activités à distance, ce qui a permis aux pays membres de continuer à bénéficier de son assistance technique dans tous ses domaines d'intervention.

Nous avons tout particulièrement apprécié les efforts d'AFRITAC Centre visant à adapter ses activités pour répondre précisément aux défis découlant de la pandémie de la COVID-19. Je pourrais citer par exemple l'assistance technique spécifique pour répertorier, suivre et reporter correctement les dépenses associées à la COVID-19, les recommandations pour renforcer la stabilité des banques dans ce contexte difficile, l'assistance pour s'assurer que la collecte des données en vue de l'établissement de l'indice des prix à la consommation pouvait continuer sans interruption malgré les confinements et couvre-feu.

A l'instar des autres pays de la communauté internationale, les pays membres d'AFRITAC Centre continuent de faire face à une crise sanitaire et économique qui menace les progrès obtenus sur le front du développement. Dans ce contexte d'incertitude, malgré l'arrivée des vaccins, la crise sanitaire actuelle risque d'anéantir les efforts de développement économique et social dans nos pays.

En effet, cette crise sanitaire perturbe la mise en œuvre des diverses réformes et des programmes économiques et financiers conclus avec le FMI. Elle est une véritable catastrophe, qui touche les pays riches comme les pays pauvres et a des répercussions sans précédent sur les fondamentaux des économies avec des conséquences sociales majeures, notamment pour nos pays.

Face à tous ces défis, nous comptons sur les capacités de résilience et d'adaptation de l'assistance technique d'AFRITAC Centre qui demeure plus que vitale pour aider nos pays membres à implémenter les réformes économiques et financières d'urgence afin de faire face aux baisses de performance économique actuelles.

Dans le contexte d'incertitude à venir et pour la mise en œuvre des réformes structurelles, nous avons besoin, à n'en point douter, de l'appui technique, institutionnel et financier des partenaires bilatéraux et multilatéraux et en particulier d'AFRITAC Centre dans ses domaines d'intervention. C'est pourquoi, j'invite tous les membres du Comité d'Orientation à participer activement à la recherche des solutions viables pour nos économies. La réunion du Comité d'Orientation d'AFC qui s'est tenue le 1er juin a constitué, à en juger par le nombre et la qualité des participants, une plateforme solide pour la réflexion et les échanges d'expériences. J'en appelle donc à vos riches et diverses compétences pour tirer le plus grand bénéfice de cette collaboration afin que le chemin emprunté depuis la création de ce Centre soit consolidé et renforcé dans le sens du développement et de la modernisation de nos administrations.

Au moment où Sao Tomé-et-Principe entame son mandat à la présidence du Comité d'Orientation d'AFRITAC Centre, je saisis 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 la réussite du mandat du Cameroun à la présidence du Comité d'Orientation.

AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR D'AFRITAC CENTRE

M. Philippe EGOUME

Directeur d'AFRITAC Centre

Chers Lecteurs,

Au cours de l'exercice fiscal 2021, le Centre a poursuivi la délivrance de ses activités à distance dans le contexte des nouvelles vagues de la pandémie de la COVID-19, des restrictions de voyage et d'une faible vaccination dans les pays de notre région.

Malgré ce contexte difficile, le Centre a su s'adapter au nouveau contexte de la pandémie de la COVID-19 et ainsi pu exécuter 89 pour cent des activités prévues dans son programme de travail. Des résultats notables ont pu être engrangés lors des activités de renforcement de capacités menées dans les pays membres avec le soutien des partenaires au développement.

Avant toute chose, je tiens à remercier les plus hautes autorités de la République du Cameroun et tout particulièrement S.E. Monsieur Louis Paul MOTAZE Ministre des Finances, qui en a assuré la présidence tournante pour la dernière année, pour son implication et sa disponibilité ainsi que celle de ses équipes tout au long de ces deux années de présidence du Comité d'Orientation d'AFRITAC Centre.

Les objectifs principaux de ce rapport sont de vous présenter l'ensemble les réalisations d'AFRITAC Centre pour l'année fiscale 2021 y compris les appuis en lien avec la pandémie du COVID-19 ; et de vous exposer les objectifs et les priorités du programme de travail pour l'année fiscale 2022.

En effet, l'année fiscale 2021 s'est achevée avec de nombreuses réalisations remarquables dans l'ensemble des domaines couverts par le Centre. Au titre de ces réussites, on peut citer :

- la réalisation de l'audit du système d'information fiscale de la Direction générale des impôts et des domaines (DGID) de la République Centrafricaine,
- la conception d'un projet de document stratégique et d'un projet de plan d'action pour renforcer le contrôle de la valeur en douane au Burundi,
- l'appui à l'amélioration de la gouvernance financière des établissements publics dans les pays membres, l'appui à l'élaboration du projet de loi de finances 2021 en contexte de COVID-19 en République démocratique du Congo,
- l'élaboration des guides méthodologiques sur le contrôle interne comptable de l'Etat (CICE) au Gabon,
- l'élaboration d'un guide pratique de prévision macrobudgétaire à Sao Tomé-et-Principe,
- l'amélioration de la qualité des données statistiques du TOFE et conformité aux normes eGDDS de la couverture des statistiques des finances publiques dans la région, le maintien de la continuité des activités de production de l'IPC dans la région, l'élaboration des procédures pour

les opérations sur le marché primaire des valeurs du Trésor à la BEAC, l'amélioration des instruments et des processus de la supervision prudentielle à la COBAC.

Fort de l'expérience acquise par le Centre au cours des exercices 2020 et 2021, le Centre va poursuivre son appui à ses pays membres au cours de l'exercice 2022 dans le contexte des nouvelles vagues de la pandémie de COVID-19 et des restrictions de déplacement encore actives. Les objectifs de cette année fiscale restent ceux de notre plan de travail tel que rappelé dans le présent rapport. Nous resterons attentifs aux nouveaux besoins de renforcement de capacités dont nos pays membres pourront faire face en raison de la pandémie et allons continuer à soutenir la prise en compte de nouveau domaines prioritaires tels que la promotion du genre, l'adaptation face aux changements climatiques et l'amélioration de la gouvernance économique et financière.

Notre centre a accueilli de nouveaux personnels dont deux nouveaux conseillers en matière d'administration des recettes, M. Hasina Rakotondrainibe, et en gestion des finances publiques (volet budget), Mr. Ephrem Makiadi Ghonda, un nouveau chargé de projet en charge de la gestion axée sur les résultats, M. Brolin Mbadinga qui nous a rejoint en janvier 2021, ainsi que moi-même, qui ai pris fonction au mois d'octobre 2020. Par ailleurs, je voudrais ici exprimer nos vifs remerciements à nos partenaires qui ont continué à soutenir financièrement le Centre. Nous allons tout faire pour continuer à mériter leur confiance.

Je remercie une fois de plus le Cameroun pour le soutien de haut niveau qu'il a apporté au Centre pendant son mandat à la présidence du Comité d'orientation et félicite Sao Tomé-et-Principe qui assurera cette fonction pour les exercices 2022 et 2023. J'adresse également mes remerciements aux autorités de tous les pays membres et à tous mes collègues du Centre pour leur dévouement professionnel, leur résilience face à la crise du COVID-19 et leurs contributions diverses au renforcement des capacités macroéconomiques en Afrique centrale.

LISTE D'ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACBF *African Capacity Building Foundation*
Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

AFD Agence française de développement

AFRISTAT Observatoire économique et statistique de l'Afrique subsaharienne

AFRITAC Centre (AFC) Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique centrale

BRB Banque de la République du Burundi

CDMAP *Capacity Development Management and Administration Program*
Programme de gestion de d'administration du renforcement des capacités BEAC
Banque des États de l'Afrique centrale

CEMAC Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale

CNA Comptes nationaux annuels

CNT Comptes nationaux trimestriels

CNUCED Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement

COVID-19 *Coronavirus disease 2019*
Maladie à coronavirus 2019

COBAC Commission bancaire de l'Afrique centrale

DMF *Debt management facility*
Mécanisme de gestion de la dette

ECT Expert court terme

FMI Fonds monétaire international

GIZ *Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit*
Coopération allemande

ICAAP *Internal Capital Adequacy Assessment Process*
Processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres

IDC Institut pour le développement des capacités

IFRS *International Financial Reporting Standards*
Normes internationales d'information financière

ILAAP *Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*
Évaluation de l'adéquation du niveau de liquidité

IPC Indice des prix à la consommation

ISTEEBU Institut de statistiques et d'études économiques du Burundi

MSFP	Manuel des statistiques des finances publiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONU Femmes	Organisation des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PEFA	*Public Expenditure and Financial Accountability* Cadre d'évaluation et de gestion des finances publiques
PIB	Produit intérieur brut
RCA	République Centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
RMTF	*Revenue mobilization trust fund* Fonds thématique de mobilisation des recettes
SADC	*Southern African Development Community* Communauté de développement d'Afrique australe
SCN	Système de comptabilité nationale
SDMT	Stratégie de la dette à moyen terme
S.O.	Sans objet
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine

TABLE DES MATIÈRES

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

iv
Avant-Propos du Directeur d'AFRITAC Centre

vi
Liste d'acronymes et abréviations

viii
Table des matières

1
SECTION I
Introduction et Contexte

2 **A** Le Programme

3 **B** La vision sur laquelle le programme de travail est fondé

4 **C** Le contexte régional

5 **D** Le contexte macroéconomique et les conséquences de la pandémie du COVID-19

8 **E** L'objectif fondamental

9 **F** Les objectifs stratégiques

10 **G** La collaboration avec les services du FMI et les autres partenaires

11 **H** Les défis et les risques liés à l'exécution du programme de travail

12 **I** Indicateurs de performance du renforcement des capacités

21 **J** Quelques résultats clés de l'année fiscale 2021

22 **K** Les priorités du Centre pour l'année fiscale 2022, dernière année de la phase III

23 **L** L'évaluation indépendante de la phase III

24 **M** Les moyens d'action envisagés et les modalités opérationnelles

26 **N** Exécution et programmation des ressources

32

SECTION II

Programme de Travail : Performance 2021 et Programmation 2022

33 **A** Administration des revenus

37 **B** Gestion des finances publiques

42 **C** Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires

45 **D** Statistiques des finances publiques

47 **E** Statistiques macroéconomiques

49 **F** Gestion de la dette publique

51 **G** Régulation et supervision bancaires

54

ANNEXES

55 **Annexe 1.** Etat des dépenses de la phase III du 3 au 30 avril 2021

56 **Annexe 2.** Etat des contributions financieres de la phase III du 3 au 30 avril 2021

57 **Annexe 3.** Administration

GRAPHIQUES

6 **Graphique 1.** Croissance du PIB (en pourcentage)

6 **Graphique 2.** Inflation des prix à la consommation (en pourcentage moyen de la variation annuelle)

6 **Graphique 3.** Solde budgétaire global (dons compris ; en pourcentage du PIB)

7 **Graphique 4.** Solde extérieur courant (dons compris ; en pourcentage du PIB)

7 **Graphique 5.** Dette publique (en pourcentage du PIB)

13 **Graphique 6.** Cadres logiques par domaine (en nombre)

13 **Graphique 7.** Répartition des étapes intermédiaires par domaine (en nombre)

13 **Graphique 8.** Performance globale des étapes intermédiaires (en nombre et pourcentage)

14 **Graphique 9.** Performance des étapes intermédiaires par domaine (en nombre)

15 **Graphique 10.** Résultats escomptés par domaine (en nombre)

15 **Graphique 11.** Performance globale des résultats escomptés (en nombre et en pourcentage)

15 **Graphique 12.** Performance des résultats escomptés par domaine (en nombre)

26 **Graphique 13.** Activités par pays (en nombre)

27 **Graphique 14.** Activités par domaine (en nombre)

27 **Graphique 15.** Ressources par pays (en personnes semaines)

28 **Graphique 16.** Ressources par domaine (en personnes semaines)

28 **Graphique 17.** Répartition des ressources par pays (en pourcentage)

29 **Graphique 18.** Répartition des ressources par domaine (en pourcentage)

29 **Graphique 19.** Répartition des ressources selon la fragilité du pays bénéficiaire (en pourcentage)

ÉTUDES D'IMPACT

17 **Étude d'impact 1.** Projet de redémarrage des activités d'émission des titres publics en République démocratique du Congo

18 **Étude d'impact 2.** Maintenir la continuité des activités de production de l'IPC en situation de COVID-19

RÉUSSITES REMARQUABLES

34 **Réussite remarquable 1.** Audit du système d'information fiscale systemif 4 de la direction générale des impôts et des domaines (DGID) de la république centrafricaine

36 **Réussite remarquable 2.** Renforcement de la fonction d'évaluation douanière auprès de l'OBR

38 **Réussite remarquable 3.** Appui à l'amélioration de la gouvernance financière des établissements publics

40 **Réussite remarquable 4.** Appui à l'élaboration du projet de loi de finances 2021 en contexte de COVID-19

41 **Réussite remarquable 5.** Renforcement des capacités sur le contrôle interne comptable de l'Etat

44 **Réussite remarquable 6.** Elaboration d'un guide pratique de prévision macrobudgétaire

46 **Réussite remarquable 7.** Appropriation de la méthodologie d'élaboration du TOFE format MSFP 2014 par les pays.

48 **Réussite remarquable 8.** Production de l'indice des prix à la consommation

50 **Réussite remarquable 9.** Elaboration des procédures pour les opérations sur le marché primaire des valeurs du Trésor

52 **Réussite remarquable 10.** Amélioration des instruments et des processus de la supervision prudentielle

SECTION I

INTRODUCTION ET CONTEXTE

SECTION I

A

LE PROGRAMME

Ce rapport présente une synthèse de l'exécution du programme de travail de l'année fiscale 2021 (du 1er mai 2020 au 30 avril 2021) et le programme de travail de l'année fiscale 2022 (du 1er mai 2021 au 30 avril 2022) du Centre Régional de Renforcement des Capacités du FMI pour l'Afrique Centrale (AFC).

La pandémie du COVID-19 a amené AFC à concevoir une autre façon de travailler. En effet, depuis mars 2020, le Centre a adapté les modes de mise en œuvre de ses activités de renforcement des capacités afin de maintenir son appui aux pays et institutions régionales. Les restrictions de déplacement dues au COVID-19 ont empêché les experts du Centre d'effectuer des missions en présentiel, mais notre programme de travail a continué à être mis en œuvre en distanciel. Dans ce contexte particulier, nous nous sommes attelés également à aider les pays membres à relever, dans la mesure du possible, les nouveaux défis liés à la pandémie de COVID-19 dans le champ de nos compétences.

Malgré les restrictions, le Centre a poursuivi activement la délivrance de ses activités de renforcement des capacités dans l'ensemble de ses domaines d'intervention, en adaptant ses modalités opérationnelles de travail. En effet, l'ensemble des missions de renforcement des capacités de l'année fiscale 2021 initialement prévues en présentiel ont pu être exécutées à distance. Ceci a nécessité de s'adapter à travailler avec nos vis-à-vis de loin, de s'accommoder de missions plus longues et de mettre en place une organisation plus rigoureuse avec des connexions internet bien souvent difficiles. En dehors de ses missions classiques, le Centre a contribué à la rédaction de notes techniques et à l'organisation de nombreux webinaires à l'aide de divers outils numériques de communication à distance et à la délivrance d'appuis-conseils ponctuels, particulièrement traitant des défis liés à la pandémie du COVID-19.

SECTION I

B

LA VISION SUR LAQUELLE LE PROGRAMME DE TRAVAIL EST FONDÉ

Le programme de travail repose sur la vision d'AFC d'être le centre d'excellence régional en matière de renforcement des capacités. Le Centre fournit des activités de renforcement des capacités de haut niveau au profit des autorités des pays et des institutions régionales. AFC veille à la qualité de ses activités par une sélection rigoureuse de ses experts ainsi que par le contrôle systématique de qualité à postériori par les services centraux du FMI. Le Centre est en permanence à l'écoute des besoins spécifiques de ses pays membres et adapte ses activités de renforcement des capacités en fonction de leurs besoins, et en coopération avec les autres partenaires au développement pour faciliter la synergie et la coordination des efforts.

SECTION I

C

LE CONTEXTE RÉGIONAL

Surmonter les défis du développement économique, y compris par la bonne gestion des ressources naturelles et l'intégration régionale, est prioritaire pour ces pays membres. À l'exception de la RCA, tous les pays de la CEMAC sont des pays exportateurs de pétrole à différentes échelles. Parmi les pays membres, le Burundi et la RDC sont également membres du marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA). Sao Tomé-et-Principe est membre d'AFC depuis novembre 2017 et appartient aussi à la Communauté économique des états d'Afrique Centrale (CEEAC). Le Burundi a aussi rejoint la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), tandis que la RDC est, en plus, membre de la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC). Pour les six pays membres de la CEMAC, le programme de travail tient compte de l'intégration régionale, ainsi que de la monnaie et de la supervision bancaire commune à travers la COBAC. Enfin, plusieurs pays membres ont fait face à des défis sécuritaires importants ; ce qui oblige le Centre à une constante souplesse et une adaptation accommodante de son programme d'intervention.

L'objectif de renforcement des capacités d'AFC vise à aider les pays membres à adopter et mettre en œuvre des politiques économiques qui favorisent une croissance inclusive. Bien que le revenu par habitant varie considérablement d'un pays à l'autre, tous sont confrontés à des problèmes majeurs de développement humain. Ainsi, le Gabon et la Guinée équatoriale ont des niveaux de revenu par habitant nettement plus élevés que la moyenne de la région d'Afrique subsaharienne. La République du Congo, la RCA, et le Tchad en zone CEMAC ainsi que le Burundi, la RDC et Sao Tomé-et-Principe sont des pays en situation de fragilité.

SECTION I

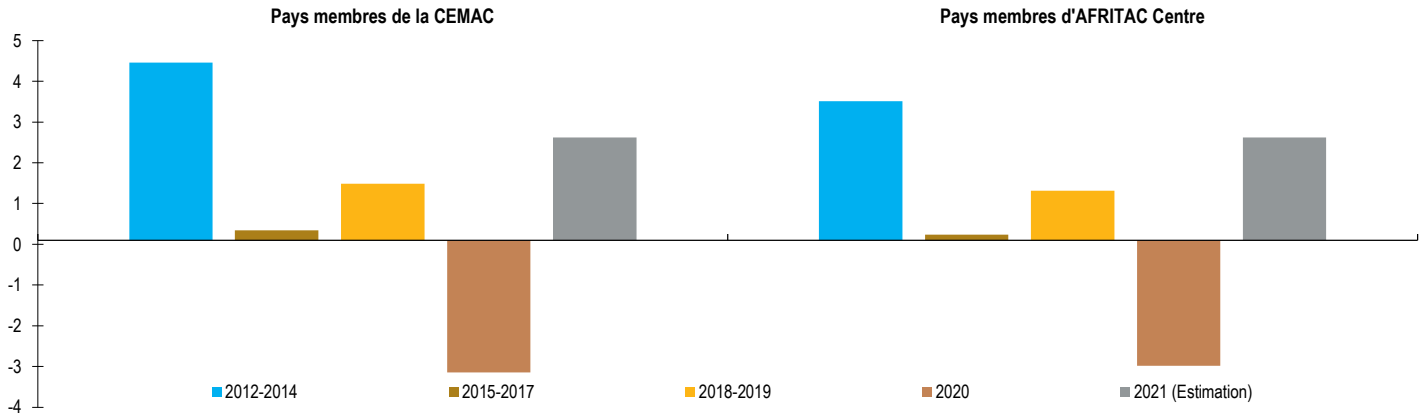
LE CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE ET LES CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE DU COVID-19

L'Afrique subsaharienne est toujours en proie à une crise sanitaire et économique sans précédent. Dans les mois qui ont suivi la publication de l'Edition 2020 des Perspectives économiques régionales, la région a dû faire face à une deuxième vague de contamination au coronavirus qui a rapidement dépassé la première en termes d'ampleur et de vitesse. Si cette deuxième vague s'est atténuée pour le moment, de nombreux pays se préparent à d'autres vagues, d'autant plus que l'accès aux vaccins demeure insuffisant. Selon les estimations les plus récentes, l'activité économique en 2020 a subi une contraction exceptionnelle de 1,9 % jamais observée. Cette nouvelle estimation est une révision à la baisse de la contraction initialement attendue de 3,0% au mois d'octobre 2020.

En 2021, la reprise économique en Afrique Subsaharienne sera fortement influencée par le faible accès à la vaccination. L'incertitude risque de dominer la trajectoire économique dans le futur immédiat car la pandémie pourrait connaitre sur le continent de nouvelles vagues successives. L'accès aux financements est incertain et les crises politiques et les conflits armés restent prévalents. Dans ce contexte, les gouvernements de la région doivent poursuivre des politiques saines tout en priorisant les dépenses de santé car sauver des vies reste la priorité des politiques économiques. A cette fin, il faudra augmenter les dépenses, non seulement pour renforcer les systèmes de santé locaux et les mesures d'endiguement, mais aussi pour veiller à ce que les conditions indispensables aux campagnes de vaccination soient en place sur les plans logistique et administratif. En même temps, il faut assainir les finances publiques et réduire les déficits publics. Dans cette optique, la mobilisation des recettes devra se baser sur l'élargissement de l'assiette fiscale, la hiérarchisation et la rationalisation des dépenses. Outre ces mesures sur les recettes et les dépenses, les autorités peuvent aussi optimiser l'espace budgétaire en améliorant les cadres budgétaires.

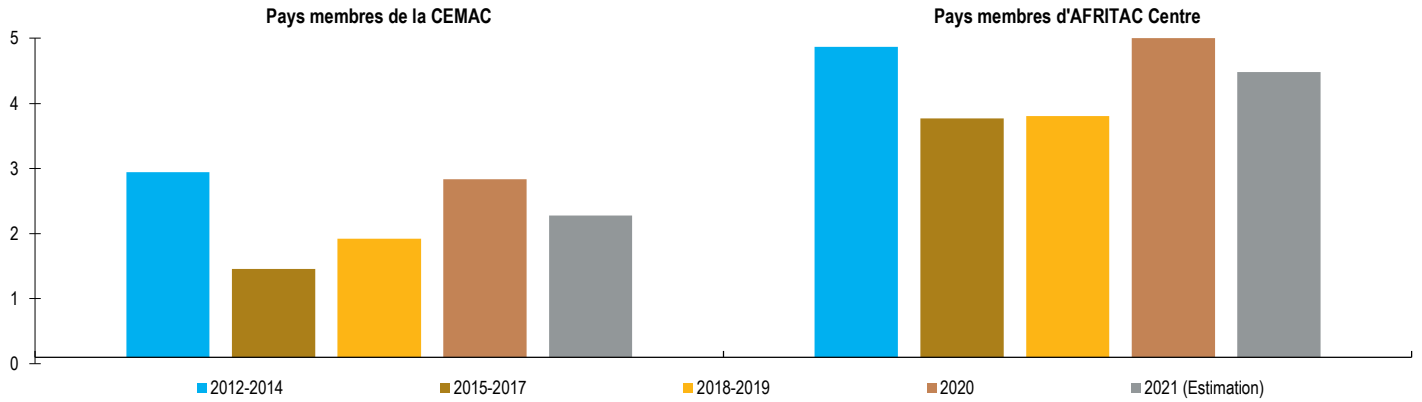
La pandémie frappe la région à un moment où la plupart des pays manquent d'espace budgétaire pour absorber un tel choc, ce qui complique la riposte des pouvoirs publics. Aussi, la solidarité internationale qui s'est exprimée à travers l'initiative de suspension du service de la dette mise en place par les pays du G20 devrat-elle continuer à s'appliquer pour permettre aux pays de la région de dégager des marges de manœuvres supplémentaires. Pour 2021, la prévision de croissance pour l'Afrique subsaharienne devrait se redresser modestement à 3,4 % contre une prévision de 3,1 % en octobre 2020.

GRAPHIQUE 1. CROISSANCE DU PIB (en pourcentage)



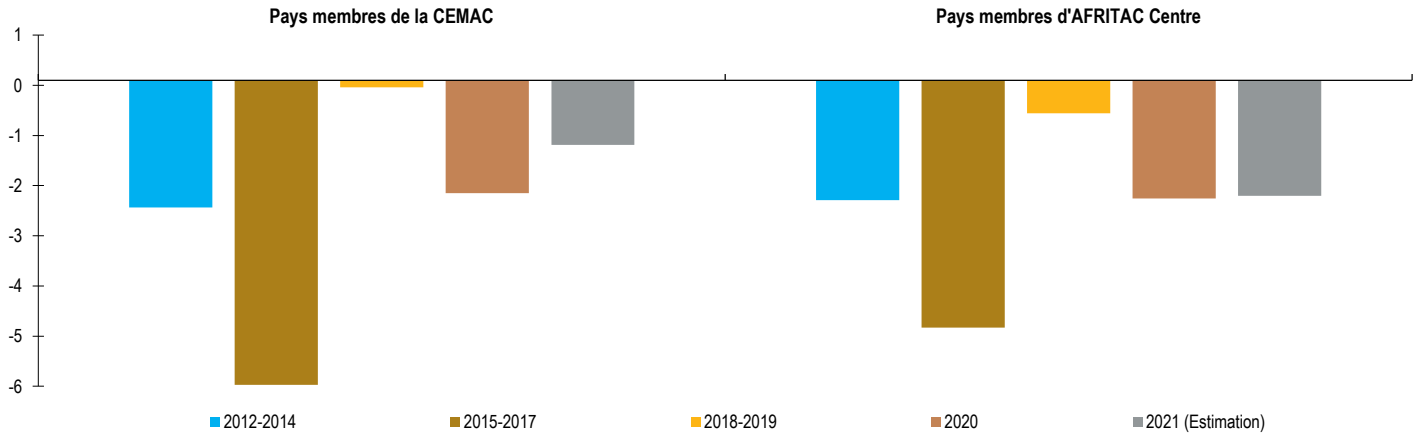
Sources : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2021.

GRAPHIQUE 2. INFLATION DES PRIX À LA CONSOMMATION (en pourcentage moyen de la variation annuelle)



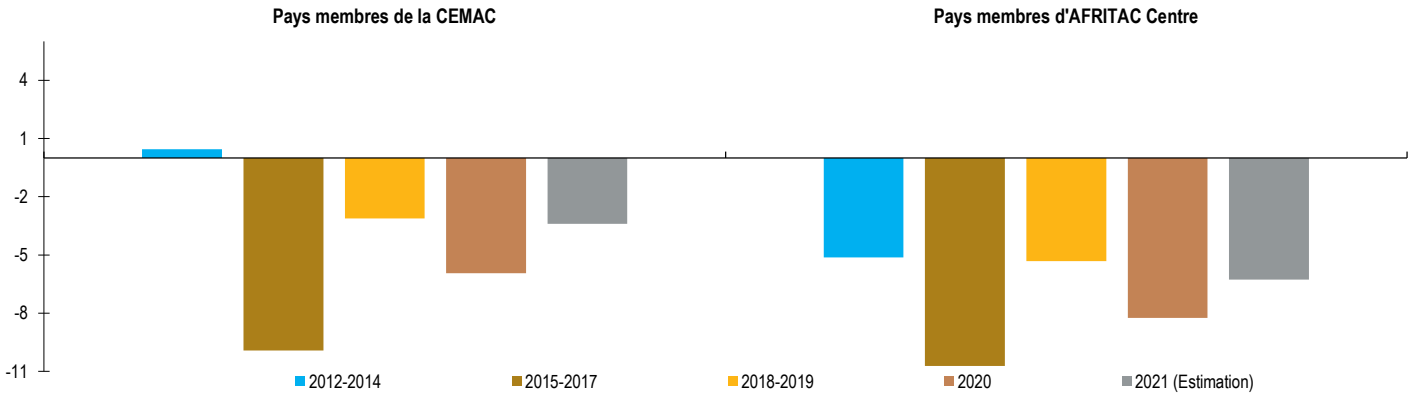
Sources : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2021.

GRAPHIQUE 3. SOLDE BUDGÉTAIRE GLOBAL (dons compris ; en pourcentage du PIB)



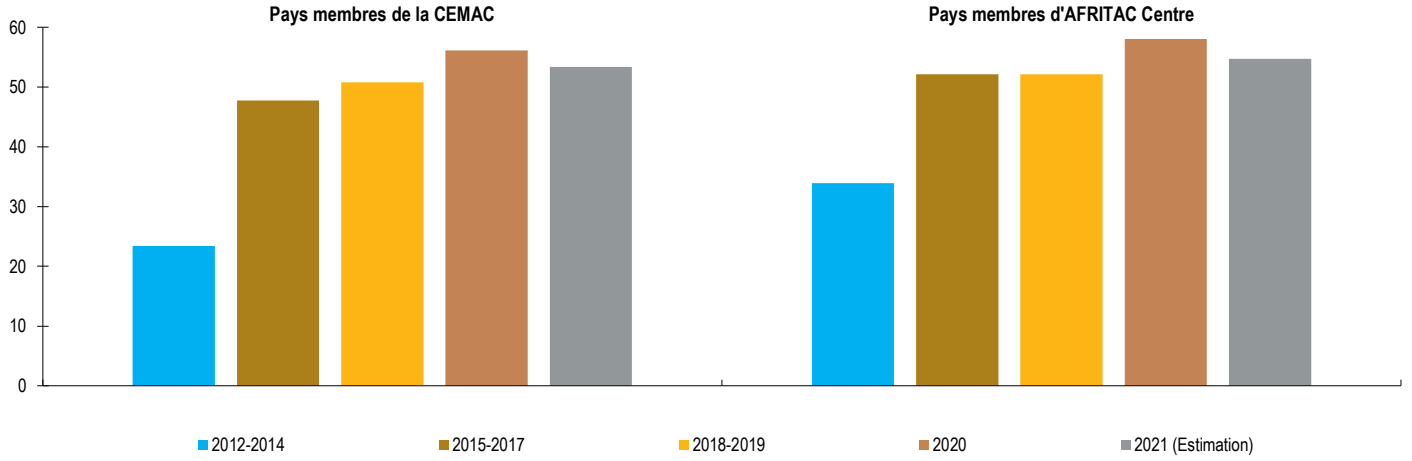
Sources : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2021.

GRAPHIQUE 4. SOLDE EXTÉRIEUR COURANT (dons compris ; en pourcentage du PIB)



Sources : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2021.

GRAPHIQUE 5. DETTE PUBLIQUE (en pourcentage du PIB)



Sources : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2021.

SECTION I

L'OBJECTIF FONDAMENTAL

L'objectif fondamental du programme de travail est de contribuer au renforcement des capacités institutionnelles, techniques et humaines des pays et des institutions régionales membres d'AFC pour les aider à faire face aux défis macroéconomiques et pour les accompagner dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD).

Cet objectif s'insère dans le cadre de la stratégie de développement des capacités du département Afrique du FMI. Le Centre met à profit son expertise dans les questions macroéconomiques et financières ainsi que son envergure régionale pour épauler les États membres dans leurs efforts de renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

Le programme de renforcement des capacités prend également en compte les objectifs d'intégration régionale et d'harmonisation des politiques entre les pays membres et trouve son fondement dans les stratégies de renforcement des capacités développées pour chaque pays en consultation avec le département Afrique du FMI.

SECTION I

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le programme de travail exécuté au cours de la période sous revue se décline en cohérence avec les objectifs stratégiques retenus dans le cadre du troisième cycle de financement d'AFC couvrant la période novembre 2017–avril 2022.[1] Le Centre a su adapter ce programme de travail pour tenir compte des nouvelles priorités découlant de la pandémie du COVID-19.

Ces objectifs sont les suivants :

- Moderniser les cadres institutionnels et renforcer les principales fonctions des administrations douanières et fiscales en vue d'améliorer la mobilisation des recettes publiques tout en contribuant à améliorer le climat des affaires,
- Améliorer la gestion des finances publiques, y compris le cadre légal, la préparation et le contrôle de l'exécution du budget ainsi que le soutien à la mise en œuvre des directives régionales au niveau des pays,
- Appuyer la réalisation de prévisions budgétaires fiables et régulières, y compris les prévisions de revenus tirés du pétrole et d'autres ressources naturelles en particulier dans les pays en situation de fragilité,
- Renforcer les statistiques macroéconomiques et des finances publiques, contribuer au rattrapage des retards de publication des comptes nationaux, et harmoniser les statistiques régionales,
- Réduire le coût de la dette publique tout en maintenant le risque à un niveau acceptable, développer les marchés de la dette intérieure dans le cadre d'une gestion solide de la dette publique et d'un appui aux investissements dans la région,[2]
- Améliorer la régulation et la supervision des institutions financières, notamment en renforçant la convergence des cadres réglementaires qui leur sont applicables conformément aux normes internationales en la matière ainsi qu'aux bonnes pratiques de la supervision basée sur les risques,
- Prendre en compte les nouvelles priorités liées à la pandémie du COVID-19 et intégrer les nouvelles méthodes de délivrance des activités de renforcement des capacités dans l'ère du travail à distance.

[1] Document programme pour le troisième cycle de financement 2017–22 ; Téléchargeable sur notre site web : https://www.afritaccentre.org

[2] Depuis le 1er octobre 2020, les activités du domaine de la gestion de la dette publique sont financées par le mécanisme Debt Management Facility (DMF), un fonds multidonneur mis en place par la Banque mondiale et le FMI. Les activités du domaine de la gestion de la dette sont présentées dans ce rapport à titre indicatif.

SECTION I

LA COLLABORATION AVEC LES SERVICES DU FMI ET LES AUTRES PARTENAIRES

Le programme de travail annuel est élaboré en étroite collaboration avec les services du FMI sur la base des besoins exprimés par les États membres. Le programme d'AFC est ainsi intégré dans le cadre général de renforcement des capacités mis à la disposition des pays membres par le FMI pour appuyer leurs réformes. Le programme pour l'année fiscale 2022 est aussi marqué par une intégration accrue du renforcement des capacités dans les activités de prêt et de surveillance du FMI.

Pour favoriser les synergies et éviter les duplications possibles, les activités sont coordonnées et parfois menées conjointement avec les autres partenaires impliqués dans la mise en œuvre des réformes dans les pays membres. Ces partenaires sont les suivants : ACBF, AFD, AFRISTAT, Banque mondiale, Banque africaine de développement, Banque de France, CNUCED, Coopération française, Expertise France, GIZ, ONU Femmes et Union européenne.

SECTION I

LES DÉFIS ET LES RISQUES LIÉS À L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Les défis et les risques liés à l'exécution du programme de travail ont les composantes principales suivantes : le risque d'instabilité de la situation sécuritaire et sanitaire dans quelques pays membres, un engagement insuffisant à l'égard des réformes, des besoins importants en renforcement des capacités humaines, un taux de rotation élevé des personnels et des limitations techniques (par exemple, l'absence d'infrastructures informatiques et de télécommunications), l'indisponibilité des équipes nationales et/ou régionales, le désistement après confirmation de participation et l'annulation de certaines activités en raison de changements de priorité, ainsi que des ressources financières insuffisantes. Aussi, la pandémie du COVID-19 a ajouté une couche de difficultés supplémentaires et spécifiques. Elle a affecté certaines personne-ressources du côté des autorités, mettant en lumière la difficulté de télétravailler pour les cadres qui ne bénéficient pas toujours d'une connexion internet à haut débit. La collecte des données, le suivi des recommandations, la mise en œuvre des réformes et la préparation des rapports ont tous souffert de la nouvelle situation, bien que les autorités aient fait de leur mieux pour s'adapter.

SECTION I

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

LES INDICATEURS DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'ensemble des activités du Centre pour l'année fiscale 2021 est indiqué dans les cadres logiques du programme de travail pour la phase III. Le cadre logique du programme de travail sert de base dans l'orientation, l'organisation et la mise en œuvre des activités de renforcement de capacités dans les différents domaines d'expertise du Centre. Il fixe les objectifs et les résultats et permet un meilleur suivi des activités à moyen terme.

Les cadres logiques (133) comprennent les objectifs, les résultats escomptés, les indicateurs, les étapes intemédiaires ainsi que les risques liés aux objectifs du renforcement des capacités. Le graphique 6 présente le nombre de cadres logiques par domaine.

Les performances décrites ci-dessous concernent uniquement l'année fiscale 2021. Les performances ont été obtenues sur la base des informations renseignées par les conseillers résidents dans CDPORT, qui est un outil interne de gestion axée sur les résultats du FMI. L'analyse de la performance de l'activité de renforcement de capacités du Centre se base sur les informations extraites de CDPORT à la date du 04 mars 2021.

L'outil de gestion axée sur les résultats du FMI (CDPORT) est alimenté avec les jalons *(milestones).* Ces jalons sont définis par les conseillers, en liaison avec les autorités (lors de l'élaboration des programmes de travail annuels), puis validés par le FMI, sur la base du cadre logique RBM[3]. (Catalogue RBM des objectifs stratégiques de renforcement de capacités). Ces étapes intermédiaires, évaluées par les conseillers résidents, contribuent à l'atteinte des résultats attendus prédéfinis dans le cadre logique décrit dans le Catalogue RBM, dans lequel sont répertoriés les objectifs stratégiques à atteindre par l'activité de renforcement de capacités et permettent d'analyser les performances des activités du Centre.

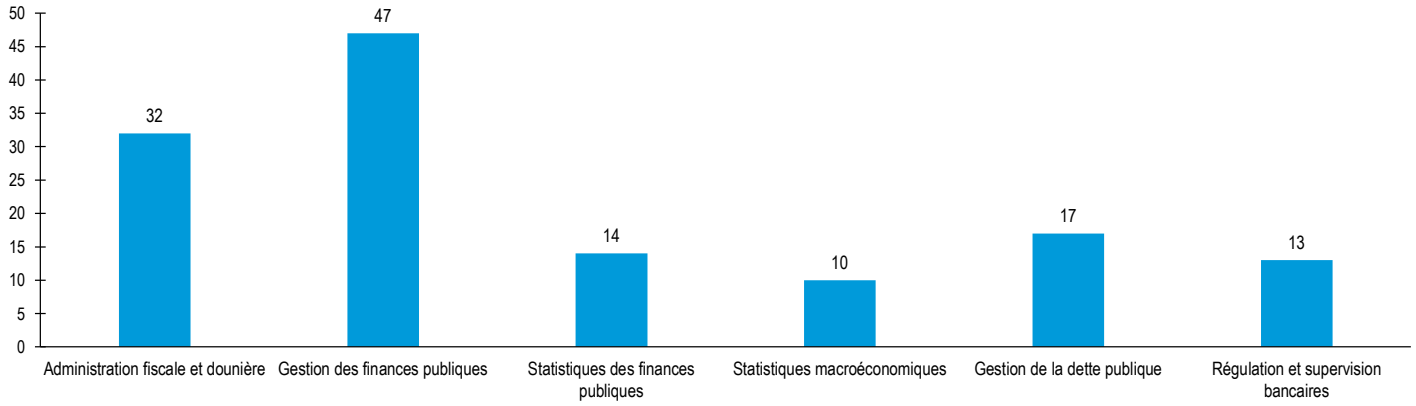
Pour s'adapter au contexte difficile lié à la pandémie du COVID-19, le Centre a dû réorganiser son fonctionnement et hiérarchiser ses priorités en fonction des besoins prioritaires et essentiels, voire urgents de ses pays membres. A la fin de l'année fiscale 2021, le Centre a contribué et mis en œuvre 190 étapes intermédiaires (graphique 7), dont 22 créées en réponse aux nouvelles requêtes liées au COVID-19 principalement dans les domaines de l'administration douanière et fiscale.

A la fin de l'année fiscale 2021, la performance globale du Centre indique que 115 étapes intermédiaires ont été atteintes soit 61 % (graphique 8). Les 50 étapes intermédiaires qui ont partiellement été atteintes (26 %) s'expliquent par différentes raisons. Au niveau des pays bénéficiaires, la lenteur dans le processus d'adoption des recommandations ou des livrables fournis par l'activité de renforcement de capacités demeure un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs. Au niveau organisationnel, la mise en place du télétravail et l'adaptation à ce nouveau modèle de travail par les autorités bénéficiaires ont contribué à l'extension des délais de mise en œuvre de certaines étapes intermédiaires.

Le nombre d'étapes intermédiaires non atteintes (23, soit 12 %) est essentiellement constitué d'étapes intermédiaires dont l'atteinte incombe exclusivement aux autorités bénéficiaires (activités du domaine régulation et la supervision bancaires)

[3] Results Based Management en anglais : Gestion axée sur les résultats en français

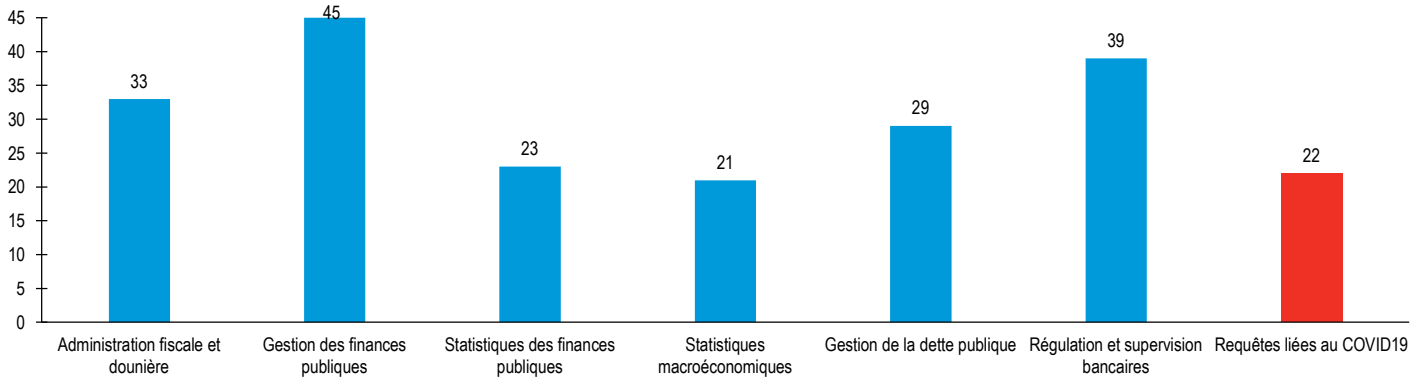
GRAPHIQUE 6. CADRES LOGIQUES PAR DOMAINE (en nombre)



Source : AFRITAC Centre.

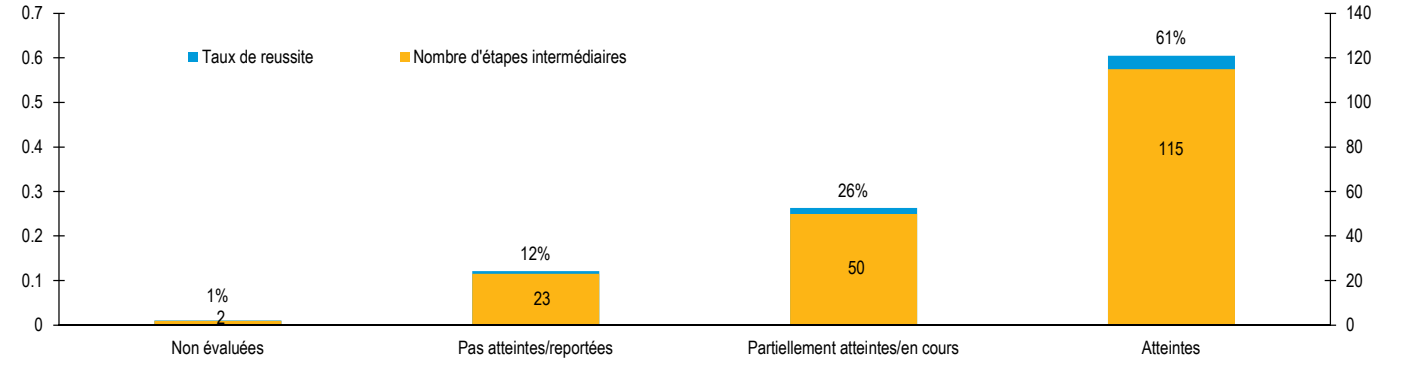
Note : Le domaine gestion des finances publiques inclut le budget, la comptabilité publique, la gestion de la trésorerie, l'analyse, et les prévisions macroéconomiques et budgétaires.

GRAPHIQUE 7. RÉPARTITION DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE (en nombre)



Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 8. PERFORMANCE GLOBALE DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES (en nombre et pourcentage)



Source : AFRITAC Centre.

et des étapes intermédiaires qui ont été reportées. Le nombre d'étapes intermédiaires non évaluées (2 soit 1 %) est constitué des missions du siège auxquelles un Conseiller du Centre a participé, ou des missions ponctuelles ne faisant pas l'objet d'un suivi-évaluation.

Le graphique 9 présente les performances des étapes intermédiaires par domaine. De manière globale, les performances du Centre sont satisfaisantes. Dans la majorité des domaines, le nombre d'étapes intermédiaires atteintes dépasse le nombre d'étapes intermédiaires partiellement atteintes ou repoussées.

Les étapes intermédiaires non atteintes du secteur de la régulation et la supervision bancaires dépendent principalement des autorités bénéficiaires. Pour ce domaine, les étapes intermédiaires non atteintes ou partiellement atteintes peuvent s'expliquer par plusieurs raisons :

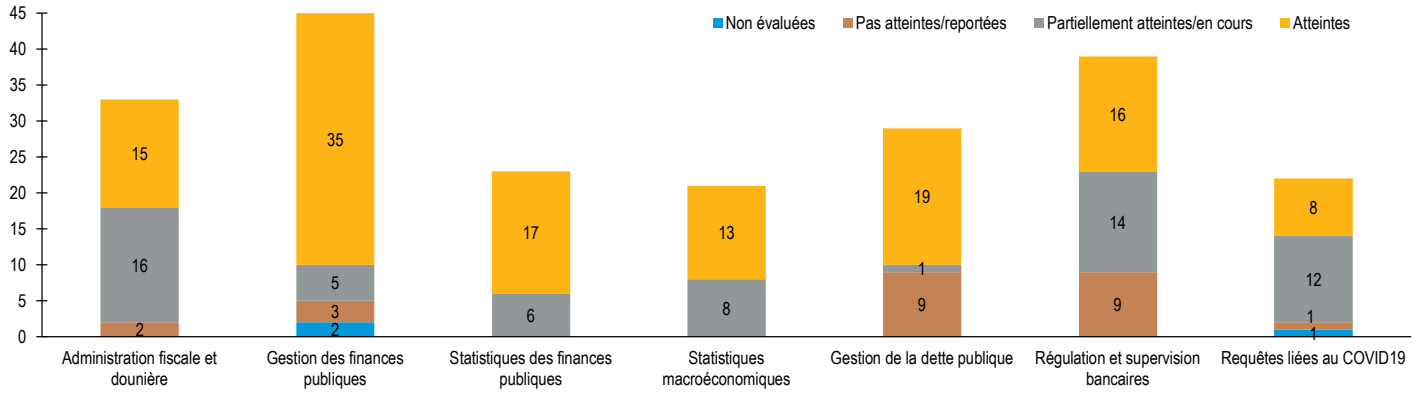
- Les autorités souffrent d'un manque chronique de ressources disponibles pour mettre en œuvre rapidement les plans d'actions.
- Les autorités ont pu réallouer leurs ressources et réajuster leurs priorités de gestion interne au détriment de la finalisation complète et rapide des travaux engagés dans le cadre de l'activité de renforcement de capacités.
- Les autorités ont dû faire face à des chocs externes ayant mobilisé leurs ressources.
- Pour tous les pays, les plans d'actions des autorités ont été significativement perturbés par la survenance et l'évolution de la pandémie du COVID-19 tout au long du premier semestre de l'année fiscale 2021.

Depuis l'année fiscale 2020, le Centre continue la notation et l'actualisation des résultats escomptés contenus dans les cadres logiques du Centre (241 résultats escomptés identifiés en 2021 pour la période du programme (novembre 2017 – avril 2022), une baisse de 12 % par rapport à 2020. Les résultats escomptés permettent de mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques du Centre et à ce titre ils constituent un élément capital de la chaine de résultats. **Le graphique 10 présente le nombre de résultats escomptés par domaine.** Il est à noter que la performance des résultats escomptés se mesurent à la lumière de la performance des étapes intermédiaires de l'ensemble des années fiscales couvrant la phase III du programme (2017–22).

La performance des résultats escomptés par domaine est présentée dans le graphique 11. A la fin de l'année fiscale 2021, 59 résultats escomptés ont été atteints (soit 24 %, contre 22 % en 2020) et 171 sont cours (soit 71 %, contre 70% en 2020). Le nombre de résultats escomptés ainsi que les performances présentées sont provisoires et peuvent évoluer au cours des prochaines années fiscales en fonction des progrès réalisés dans l'exécution des missions de renforcement de capacités. La performance globale des résultats escomptés va conditionner l'atteinte des objectifs stratégiques du Centre.

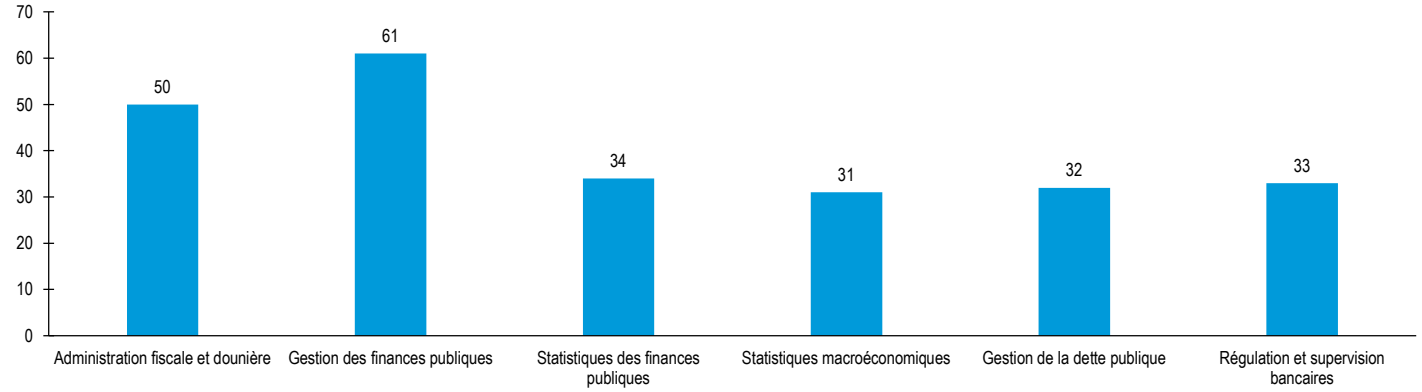
Le graphique 12 présente la performance des résultats escomptés par domaines. A la fin de l'année fiscale 2021, les domaines de la gestion des finances publiques et des statistiques ont le plus grand nombre de résultats escomptés atteints. Plusieurs résultats escomptés des domaines de la gestion des finances publiques (44), de l'administration fiscale et douanière (42), de la régulation et supervision bancaires (26), des statistiques macroéconomiques (26), des statistiques des finances publiques (20) et de la gestion de la dette publique (13) sont en cours.

GRAPHIQUE 9. PERFORMANCE DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE (en nombre)



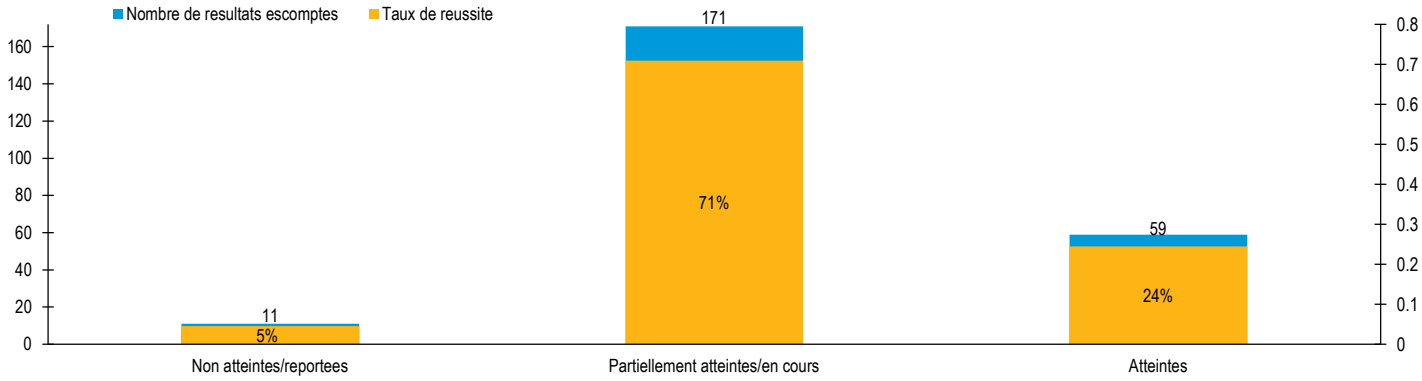
Source : AFRITAC Centre.
Note : Compte tenu de la nature disparate des domaines d'intervention, les données de notation ne sont pas nécessairement comparables entre elles.

GRAPHIQUE 10. RÉSULTATS ESCOMPTÉS PAR DOMAINE (en nombre)



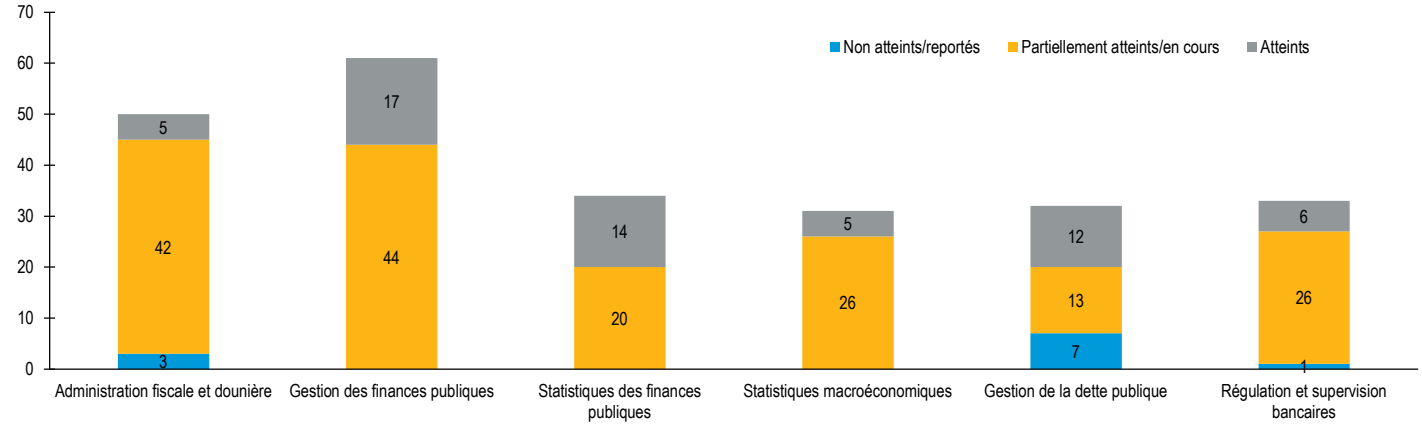
Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 11. PERFORMANCE GLOBALE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS (en nombre et en pourcentage)



Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 12. PERFORMANCE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS PAR DOMAINE (en nombre)



Source : AFRITAC Centre.

TRANSITION DE CDPORT VERS CDMAP

Afin de mieux répondre aux besoins de renforcement des capacités, le FMI a développé un nouvel outil « CDMAP ». Cet outil remplacera CDPORT (Capacity Development Project Outputs and Results Tracking) qui a permis la gestion des activités de renforcement des capacités du FMI depuis 2017.

CONSOLIDATION DES ACQUIS DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Au cours de cette année fiscale, le Centre a consolidé ses acquis en matière de gestions axée sur les résultats et amélioré son approche dans l'élaboration de ses axes d'intervention. Cette consolidation résulte de :

- **La gouvernance RBM qui présente la méthodologie de l'approche de la gestion axée sur les résultats ainsi que les bonnes pratiques pour un meilleur suivi des activités de renforcement de capacités.** L'appropriation de la nouvelle gouvernance RBM publiée en août 2020 a permis non seulement d'intégrer dans le programme de travail les requêtes des pays membres notamment en matière de mesure d'atténuation de l'impact du COVID-19, mais aussi une adaptation dans ce nouveau contexte de travail.

- **La prise en compte des recommandations du Comité d'orientation notamment en matière de présentation des cas pilotes d'étude d'impact des activités du Centre.** A cet effet, le Centre a mené deux études d'impact de l'activité de renforcement des capacités dans les domaines gestion de la dette publique et des statistiques macroéconomiques (Etudes d'impact 1 et 2). Le Centre continue aussi de présenter les réussites remarquables de ses domaines d'intervention.

- **Des rencontres d'échange et de partage avec les équipes pays du FMI.** Au cours de l'année fiscale 2021, le Directeur du Centre a initié des rencontres avec les équipes pays du FMI de nos pays membres. Ces rencontres avaient pour objectifs le partage d'expérience, la présentation des domaines d'intervention prioritaires des pays membres et la mutualisation des synergies pour l'atteinte des objectifs du programme de travail du Centre inscrits dans les cadres logiques.

- **La formation au nouvel outil de travail CDMAP qui sera l'outil de référence dans le suivi-évaluation des activités.** L'outil CDMAP intégrera le catalogue RBM à partir duquel les conseillers et experts de court terme pourront élaborer les étapes intermédiaires pour la réalisation des résultats escomptés.

ÉTUDE D'IMPACT 1 : PROJET DE REDÉMARRAGE DES ACTIVITÉS D'ÉMISSION DES TITRES PUBLICS EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Pays bénéficiaire : République démocratique du Congo
Domaine d'intervention : Gestion de la dette publique
Date de mise en œuvre : 2016–20

PERTINENCE DU PROJET :

Depuis la suspension des émissions des bons du Trésor en 1995 du fait de la dégradation de la qualité de sa signature, l'État de la République Démocratique du Congo (RDC) dépendait des sources de financement extérieur et des avances de sa Banque centrale pour couvrir une partie de ses dépenses. L'absence d'opportunité de mobilisation de ressources sur le marché pour préfinancer les recettes attendues limitait également l'efficacité de l'exécution budgétaire car les paiements de dépenses étaient effectués en fonction de l'encaisse disponible.

Pour diversifier ses sources de financement et capitaliser sur le succès des réformes du début des années 2010 en finances publiques et en politique monétaire qui ont conduit à une maîtrise de l'inflation et à une stabilité du franc congolais, le Gouvernement congolais a inscrit dans son programme d'actions le redémarrage des émissions de titres publics. Avec l'appui d'AFC, une feuille de route devant guider les actions au redémarrage des émissions de titres publics a été préparée en 2016.

EFFICACITÉ DU PROJET :

La mise en œuvre de la feuille de route convenue avec les autorités a permis d'atteindre les résultats suivants : (i) la définition des caractéristiques des titres publics en RDC; (ii) l'élaboration du mode opératoire et de remboursement des titres publics; (iii) la mise en place des infrastructures de marché; (iv) la mise en place du cadre de gouvernance suivi pour la préparation et la gestion des opérations d'émission de titres publics, et; (v) la stratégie de lancement des émissions des titres publics.

Le redémarrage des émissions de bons du Trésor en octobre 2019 a marqué une étape importante dans la diversification des sources de financement de la RDC. Depuis lors, l'État émet des bons du Trésor pour couvrir une partie de ses besoins de trésorerie.

EFFICIENCE DU PROJET :

L'efficience du projet résulte des facteurs suivants :

(1) La qualité des conseils fournis par les experts d'AFC.

(2) L'apprentissage par les pairs : AFC a facilité une visite d'études de quatre cadres de la RDC qui se sont imprégnés de l'expérience tunisienne en matière de création et de développement du marché intérieur des titres publics

(3) La mise en place d'une équipe de gestion du projet composée de cadres du Ministère des finances et de la Banque centrale du Congo.

VIABILITÉ DES EFFETS :

Malgré les difficultés que rencontre actuellement l'État congolais du fait des effets de la crise de la COVID-19, les émissions de titres publics sur le marché local font désormais partie des sources de financement potentielles auxquelles l'État pourrait recourir pour la couverture d'une partie de ses besoins de trésorerie. Par ailleurs, l'État dispose d'infrastructures de marché dont il peut se servir, à tout moment, pour introduire de nouveaux titres publics. Par exemple, l'État congolais compte introduire prochainement un nouvel instrument de dette indexé via le mécanisme mis en place dans ce projet en vue d'augmenter sa capacité d'émission sur le marché local.

EVALUATION DE L'IMPACT :

L'impact du projet se mesure au niveau :

(1) De la réduction de la dépendance au financement extérieur : possibilité de se financer sur son marché local;

(2) Budgétaire : Plus de certitude au niveau du service de la dette, donc du solde budgétaire du fait de la réduction de la dette exposée aux fluctuations de taux de change;

(3) De l'augmentation du choix de véhicules d'investissement sur le marché local : les banques, assurances et fonds de pension et autres investisseurs ont de nouveaux instruments en monnaie locale dans lesquels ils peuvent investir leurs trésoreries.

(4) Du marché secondaire : élargissement de la classe d'instruments pouvant servir de collatéral dans les opérations d'emprunt auprès de la Banque centrale et les opérations de pension livrée sur le marché secondaire.

ÉTUDE D'IMPACT 2 : MAINTENIR LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DE PRODUCTION DE L'IPC EN SITUATION DE COVID-19

Pays bénéficiaire : Tous les pays membres d'AFC
Domaine d'intervention : Statistiques macroéconomiques
Date de mise en œuvre : Mars 2020–21 (en cours)

PERTINENCE DU PROJET :

L'IPC constitue une donnée essentielle pour l'élaboration de la politique économique, en particulier en période d'incertitude économique.

L'épidémie de COVID-19 et les mesures mises en œuvre pour limiter sa propagation ont un impact sur les activités habituelles de préparation et de diffusion des IPC depuis le mois de mars 2020. En particulier, le relevé des prix est devenu de plus en plus difficile. Parmi les obstacles à surmonter, citons l'augmentation du nombre d'articles manquants dans les points de vente échantillonnés, la fermeture temporaire de points de vente au détail et les restrictions de déplacement. Dans un nombre croissant de cas, le personnel des instituts de la statistique travaille à distance et les enquêteurs chargés de recueillir les données sont priés de rester chez eux.

Ces difficultés représentent un défi sans précédent pour la continuité du relevé des prix. Les programmes d'IPC doivent rester dynamiques et flexibles afin de s'adapter à une situation en constante évolution et d'assurer la diffusion continue d'un indice fiable, tout en veillant à ce que les activités de collecte de données ne contreviennent pas aux règles d'urgence et/ou aux recommandations des autorités, et ne mettent pas le personnel en danger.

EFFICACITÉ DU PROJET :

Le projet de la continuité de l'IPC en situation COVID-19 a pour objectif principal, le renforcement des capacités des cadres des instituts de la statistique (INS) des pays membres d'AFC à maintenir la continuité des activités de production de l'IPC.

La mise en œuvre du projet a permis l'atteinte de trois cinq cibles majeures :

(1) rappeler qu'il faut éviter d'introduire le biais dans l'indice grâce aux méthodes d'imputations adéquates pour tous les prix temporairement indisponibles en utilisant l'une des méthodes décrites dans le Manuel de l'indice des prix à la consommation : Concepts et méthodes disponible sur le site https://www.imf.org/en/Data/Statistics/cpi-manual (disponible en anglais uniquement). A titre d'illustration si un indice entier vient à manquer, il est recommandé de se servir du niveau d'agrégation supérieur pour procéder à l'imputation. Par exemple, si tous les prix des oranges sont indisponibles, l'indice des agrumes peut être utilisé pour l'imputation. Si l'on n'a pas accès aux prix des agrumes, on utilisera l'indice des fruits. En l'absence d'indice pour les fruits, on se servira de celui des fruits et légumes. Si l'indice des fruits et légumes n'est pas disponible, on emploiera l'indice des denrées alimentaires. S'il manque l'indice des denrées alimentaires, on se servira de l'indice des denrées alimentaires et des boissons non alcoolisées. Enfin, si ce dernier indice venait à manquer lui aussi, l'indice général des prix servirait alors de base d'imputation ;

(2) se rassurer de la sécurité des données et mettre en place des protocoles nécessaires pour garantir la sécurité des données IPC et leur confidentialité (prix, identité des répondants).

(3) envisager l'assouplissement de certaines règles : de nombreux INS ont fixé une limite au nombre de périodes pendant lesquelles une variété de biens et services peut être considérée comme temporairement indisponible avant qu'une variété de remplacement ne soit sélectionnée pour les relevés ultérieurs. Par exemple, si on prévoie qu'il faut remplacer une variété qui n'est pas disponible pendant trois mois, compte tenu des circonstances actuelles, il faudra peut-être envisager un assouplissement de cette règle ;

(4) traiter selon la pratique préétablie les prix manquant pour des raisons d'indisponibilité saisonnière ; ils doivent tous être imputés en utilisant l'une des méthodes adéquates pour chacun des mois où ils sont indisponibles ;

(5) établir des métadonnées sur le nombre de prix manquants et imputés. Ces données sont particulièrement importantes dans les circonstances actuelles, car elles renforceront la transparence et la confiance des utilisateurs. Il serait également judicieux de dénombrer les points de vente fermés et ceux qui sont restés ouverts. Il faudrait mettre ces métadonnées à la disposition des utilisateurs sur demande et les publier sur les sites Internet des INS.

VIABILITÉ DES EFFETS :

Au vu des résultats obtenus, le webinaire organisé pour renforcer la capacité des cadres des INS ainsi que les échanges entre les pairs et les experts du FMI ont incontestablement contribué à la continuité de la production et de la diffusion de l'IPC, un des agrégats macroéconomiques clé, à savoir l'inflation, dans tous les pays membres d'AFC.

EVALUATION DE L'IMPACT :

Les cadres des pays membres d'AFRITAC sont parvenu à s'adapter et à mettre en œuvre les solutions pratiques – adaptées aux besoins et réalités de chaque pays – permettant de répondre aux nouveaux défis liés au COVID-19. Tous les pays membres d'AFC ont pu maintenir la publication de l'IPC et un réseau d'experts de l'IPC a été créé pour permettre aux cadres de partager leurs expériences liées au COVID-19.

PRIORISATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

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

- L'intégration des requêtes liées au COVID-19 dans les axes prioritaires d'intervention du Centre et l'alignement au programme de travail. Durant l'année fiscale 2021, le centre a priorisé des missions en réponse aux requêtes liées au COVID-19. Pour l'année fiscale 2022, le Centre va intégrer dans son programme de travail des activités en réponse à l'impact du COVID-19, ce qui permettra un meilleur suivi évaluation de ses activités par l'approche de la gestion axée sur les résultats.
- L'appropriation du nouvel outil de travail CDMAP pour un meilleur suivi-évaluation. Parmi les fonctionnalités de CDMAP, la fonctionnalité suivi-évaluation permettra de suivre l'évolution des activités par l'approche de la gestion axée sur les résultats. La maitrise de ces fonctionnalités par l'équipe administrative du Centre permettra un meilleur suivi-évaluation.

PRINCIPAUX INDICATEURS D'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2021

- 124 activités réalisées (dont 112 missions, 8 séminaires régionaux, 2 cours, 2 visites professionnelles),
- 989 cadres formés,
- Taux global d'exécution du programme. Ce taux est issu du rapport entre le nombre d'activités réalisées et le nombre d'activités programmées : 89 %,
- 119 % d'exécution pour les activités régionales : 19 au total dont 7 à la CEMAC,
- 420 personnes-semaines consacrées au renforcement des administrations des Etats membres,
- 55 % des ressources ont été utilisées au profit des réformes des finances publiques,
- 50 % des ressources utilisées ont bénéficié aux pays de la CEMAC,
- 71 % des ressources ont été consacrées aux Etats membres en situation de fragilité,
- 326 rapports d'assistance technique disponibles à ce jour sur la partie sécurisée du site web du Centre (www.afritaccentre.org).

UNE COORDINATION ÉTROITE AVEC LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

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

À cet effet, la coordination avec les autres partenaires s'est poursuivie, en particulier dans les domaines des finances publiques (recettes et dépenses), des statistiques, de la gestion de la dette, et de la régulation et de la supervision bancaires. L'accompagnement proposé par AFRITAC Centre est coordonné et parfois mené conjointement avec les principaux partenaires du Centre, c'est-à-dire : l'AFD, AFRISTAT, la BAD, la Banque de France, la Banque mondiale, la CEMAC, la Coopération française, la GIZ, l'ONU Femmes, le PNUD et l'Union européenne,

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

Ainsi, AFRITAC Centre :

(1) a maintenu son partenariat avec l'ONU Femmes et la GIZ dans le cadre de la promotion de la budgétisation sensible au genre dans les pays couverts par le Centre, et plus particulièrement au Cameroun,

(2) a poursuivi le partenariat avec la Banque mondiale dans l'organisation de la 9ème édition du FoHBAC (Forum des Hauts Fonctionnaires du Budget des Pays membres d'AFRITAC Centre) en janvier 2021 dont le thème a porté sur le renforcement de la supervision des établissements publics,

(3) a renforcé son partenariat avec la Commission de la CEMAC et la Banque mondiale dans l'appui à la mise en œuvre des directives portant cadre harmonisé des finances publiques dans la zone CEMAC. A l'issue de l'atelier organisé en janvier 2021, un plan d'action de moyen terme a été établi et AFRITAC Centre s'est engagé dans l'élaboration des guides sur les réformes promues par ces directives, en vue d'en faciliter la mise en œuvre,

(4) s'est joint à AFRISTAT et à la Commission de la CEMAC pour l'organisation de séminaires semestriels de renforcement des capacités des cadres des pays membres dans le domaine du suivi de la conjoncture et des prévisions économiques, ainsi que de simulation d'impacts macrobudgétaires de la pandémie du COVID-19,

(5) a poursuivi des appuis au renforcement des dispositifs d'analyse et de cadrage macrobudgétaire en synergie avec l'Union européenne au Tchad et avec la Banque Mondiale à travers le projet AGIR et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en RCA,

(6) a collaboré avec la Banque Mondiale et la Commission de la CEMAC pour l'identification des axes de renforcement de l'implémentation des directives régionales dans les pays membres et la mise en œuvre d'un projet dédié,

(7) a collaboré avec la CEMAC (Direction des Finances Publiques) sur l'adoption et la mise en œuvre de la Directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE (la directive « TOFE »), par l'organisation et l'animation du webinaire conjoint (en avril 2021) sur la méthodologie du Tableau des opérations financières de l'État (TOFE) conformément au Manuel de statistiques des finances publiques 2001/2014 (MSFP 2001/2014) et à la Directive TOFE et sur la production des tableaux sous-jacents,

(8) a collaboré avec la Banque Mondiale dans le projet de renforcement des statistiques en RCA sur le changement de l'année de base des comptes nationaux. Ce projet est en cours depuis quelques années et va continuer durant l'année fiscale 2022,

(9) a collaboré avec d'autres partenaires sur le rebasage des comptes nationaux en République Démocratique du Congo. Cette synergie a permis de proposer la mise en œuvre d'opérations de collectes de données importantes pour le rebasage et la stratégie de coordination des différents partenaires à savoir la Banque Mondiale (BM), la Banque Africaine de Développement (BAD) et surtout le Programme Statistique Panafricain (PSA) de l'Union Africaine,

(10) a poursuivi son partenariat avec la Banque de France dans le domaine de la régulation et de la supervision bancaires pour la mise à disposition de ses cadres afin d'assurer des missions d'assistance technique court terme programmées par le Centre.

SECTION I

QUELQUES RÉSULTATS CLÉS DE L'ANNÉE FISCALE 2021

Les résultats clés de l'année fiscale 2021 sont présentés pour chaque domaine d'intervention du Centre. Ils sont développés sous forme de réussites remarquables dans la section 2 du présent rapport relatif aux réalisations de l'année fiscale 2021 et aux activités à venir.

Au titre de résultats clés de l'année fiscale 2021, on peut citer entre autres :

- Réalisation de l'audit du système d'information fiscale de la Direction générale des impôts et des domaines (DGID) de la **République Centrafricaine,**
- Conception d'un projet de document stratégique et d'un projet de plan d'action pour renforcer le contrôle de la valeur en douane au **Burundi,**
- Appui à l'amélioration de la gouvernance financière des établissements publics dans les pays membres,
- Appui à l'élaboration du projet de loi de finances 2021 en contexte de COVID-19 en **République démocratique du Congo,**
- Elaboration des guides méthodologiques sur le contrôle interne comptable de l'Etat (CICE) au **Gabon,**
- Elaboration d'un guide pratique de prévision macrobudgétaire à **Sao Tomé-et-Principe,**
- Amélioration de la qualité des données statistiques du TOFE et conformité aux normes eGDDS de la couverture des statistiques des finances publiques dans la **région**,
- Maintien de la continuité des activités de production de l'IPC dans la **région**,
- Elaboration des procédures pour les opérations sur le marché primaire des valeurs du Trésor à la **BEAC**,
- Amélioration des instruments et des processus de la supervision prudentielle à la **COBAC**.

SECTION I

LES PRIORITÉS DU CENTRE POUR L'ANNÉE FISCALE 2022, DERNIÈRE ANNÉE DE LA PHASE III

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

Le programme de travail de l'année fiscale 2022 est en phase avec le programme de la phase III (novembre 2017 – avril 2022) et prend en compte les nouvelles priorités nées de la pandémie de la COVID-19. Les priorités du programme de travail pour l'année fiscale 2022 s'alignent pleinement sur les stratégies de renforcement de capacités mises en place pour les États membres notamment les pays les plus fragiles avec l'intervention des principales parties prenantes. A cet effet, le Centre tient à saluer la reprise de la coopération avec les autorités de la République du Burundi en 2021 qui va se renforcer en 2022 dans plusieurs domaines d'intervention du Centre pour donner suite à la sollicitation des autorités burundaises pour un accompagnement d'AFC. Plus largement, le Centre va continuer à soutenir les pays membres dans l'implémentation des réformes y compris celles découlant de la pandémie du COVID-19 telle que l'adaptation de la supervision bancaire un an après le début de la pandémie afin de dresser un bilan de la mise en œuvre des mesures spéciales pour une sortie de crise.

Les priorités du programme de travail sont étroitement liées aux engagements du FMI à l'égard du Programme de financement du développement (PfD) pour faciliter la réalisation des objectifs de développement durable. AFC va continuer à aider les pays membres à relever les défis relatifs à l'atteinte des ODDs et la réponse au COVID-19 compte tenu de leur importances respectives et leur croisement. Dans cette optique les axes essentiels de soutien au renforcement des capacités sont d'aider à une mobilisation plus accrue des ressources nationales et de rétablir des finances publiques saines dans ce contexte difficile tout en soutenant l'accélération des réformes dans l'ensemble de nos domaines d'intervention. Le Centre continuera à soutenir les priorités nées du COVID-19 dans nos pays.

OBJECTIFS TRANSVERSAUX : RÉDUCTION DES INÉGALITÉS, ENVIRONNEMENT ET GENRE.

Le Centre contribuera à la réduction des inégalités, à la bonne préservation de l'environnement, à la lutte contre la pauvreté tout en accordant une attention aux questions de genre. Sur ce point, le Centre a soutenu, en complémentarité avec la GIZ et ONU Femmes, la préparation d'un guide sur la budgétisation sensible au genre afin de refléter l'identification du genre dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques au Cameroun. Cette activité s'est conclue par un atelier de présentation et d'appropriation des outils qui vont permettre l'opérationnalisation de la budgétisation sensible au genre.

Au cours de l'année fiscale 2022, le Centre va perpétuer son appui aux pays membres dans les problématiques nouvelles. Ces efforts du Centre pourront aider les pays membres à mobiliser des ressources nationales et améliorer l'utilisation des ressources publiques pour atteindre leurs objectifs de développement. Au Cameroun, le Centre va poursuivre ses appuis à l'opérationnalisation de la budgétisation sensible au genre.

SECTION I

L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE DE LA PHASE III

Le processus d'évaluation indépendante de la phase III d'AFC a été lancé et le recrutement du cabinet d'experts qui devra la mener est en cours. A ce sujet, les termes de références sont entièrement validés.

Les membres du Comité d'orientation seront saisis au moment opportun par les évaluateurs retenus afin de partager leurs avis et observations sur les activités de renforcement des capacités fournies par le Centre.

SECTION I

LES MOYENS D'ACTION ENVISAGÉS ET LES MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

MODALITÉS OPÉRATIONNELLES. La survenue de la pandémie du COVID-19 a contraint le Centre à adapter ses modalités de délivrance de ses activités de renforcement des capacités. La première conséquence est l'adoption du travail à distance comme norme. Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a exécuté l'ensemble de son programme de travail à distance. Pour l'année 2022, ce mode de délivrance risque d'être maintenu sur l'ensemble des activités compte tenu : (1) de la grande incertitude qui plane sur le retour des missions de terrain, (2) des nouvelles vagues de la pandémie observées dans le monde, (3) de l'apparition d'une multitude de variants du COVID-19 et (4) du niveau actuel des taux de couverture vaccinale dans les pays africains en général.

Les modalités d'activités prévues sont les suivantes :

- **Des missions menées par les conseillers résidents :** Au cours de l'année fiscale 2022, les conseillers résidents du Centre continueront à mener des missions à distance. Toutefois, les missions réalisées sur ce format, demandent parfois plus de temps compte tenu du format assez réduit des sessions, des délais de communications des données et de la documentation. Nous notons également une certaine lassitude des autorités créée par cette forme d'interaction.

- **Des missions menées par les experts de court terme,** pour compléter le travail des conseillers résidents. Ces missions s'exécutent également à distance suite aux restrictions de voyage nées de la pandémie de la COVID-19. Les experts court terme délivreront leurs conseils et appuis depuis leurs domiciles comme les conseillers résidents.

- **Les séminaires et ateliers régionaux.** En 2021, le Centre a poursuivi l'organisation de séminaires régionaux via des plateformes virtuelles. Malgré la délivrance à distance, la participation des cadres des pays membres est restée très élevée. Les pays ont démontré une bonne capacité d'adaptation. Ces séminaires continueront à proposer une formation pratique et une plateforme de partage des connaissances et d'échanges d'expériences entre pairs. En se basant sur les résultats de l'année fiscale précédente et de l'efficacité de la délivrance des séminaires à distance, le Centre organisera 9 séminaires au cours de l'année fiscale 2022. Les thèmes proposés découlent des problématiques identifiées avec les pays membres.

- **Les activités de formation.** Au cours de l'année 2021, l'Institut pour le développement des capacités (IDC) a organisé deux cours régionaux à distance. L'un sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles[4] et l'autre sur l'analyse de la politique budgétaire. Le Centre s'est fortement réjoui de la délivrance de ces cours à distance qui n'altère ni la qualité des contenus, ni le niveau de l'audience. Le Centre organisera deux cours régionaux au cours de l'année fiscale 2022, l'un sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles et l'autre sur le *Nowcasting in SSA countries*. Les autres cours en ligne proposés et délivrés à distance par l'IDC permettront de compléter ces formations.

- **Les visites d'apprentissage par les pairs.** Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a organisé deux

[4] Le site de consultation du catalogue de formation de l'IDC est le suivant : https://www.imf.org/en/Capacity-Development/Training/ICDTC

visites d'immersion professionnelle à distance, au profit de la République du Congo et de la RDC, et ce malgré l'appréhension que nous avions sur la bonne réalisation de telles activités dans le contexte des restrictions de voyages actuellement en vigueur. Cette modalité a bien fonctionné dans l'ensemble et cette pratique va se renforcer. Aussi, le Centre a noté avec grande satisfaction que l'immersion à distance a permis aux cadres récipiendaires de recevoir les expériences de plusieurs pays dans un lapse de temps court ; ce qui n'était pas possible si elle devait se faire en présentiel. Le Centre continuera avec ce mode de délivrance compte tenu du contexte qui reste incertain. Au cours de l'année fiscale 2022, une visite est prévue au profit des cadres du Gabon sur la tenue de la comptabilité matière.

- **La coordination avec le** *Backstopping* **du siège du FMI,** afin d'assurer que les activités de renforcements des capacités fournies par le Centre sont de haute qualité et cohérentes avec les politiques économiques du FMI et les meilleures pratiques internationales. Le backstopping permet également d'assurer une coordination étroite constante entre les activités de renforcement des capacités d'AFC et celles du siège du FMI.

- **Pour les pays fragiles,** des efforts continueront à être fournis pour délivrer des formations par le biais de missions de renforcement des capacités plus étendues pour améliorer l'absorption et compte tenue du recalibrage des agendas des missions pour répondre aux nouveaux défis nés de la pandémie de la COVID-19. Ces nouvelles demandes nécessitent une plus grande mobilisation des conseillers résidents et experts auprès des pays membres. Pour l'année fiscale 2022, le Centre va continuer à dévouer plus temps de travail à distance pour ses pays fragiles.

STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

Malgré le contexte difficile lié à la pandémie du COVID-19, le Centre a continué à améliorer sa visibilité. Le Centre a poursuivi :

- **La communication à travers son site internet et sa page Facebook.** Le Centre a effectué la mise à jour quotidienne de son site internet et mis à la disposition du public les programmes de travail, les lettres trimestrielles, les rapports semestriels et les rapports annuels. La page Facebook a permis de partager avec les partenaires et l'ensemble des parties prenantes le plus grand nombre d'informations sur les activités du Centre notamment les notes de fin de mission.

- **L'actualisation de son *SharePoint* (espace de partage sécurisé) et l'utilisation de la plateforme *Partners Connect*.** Le *SharePoint* est un site privatif sécurisé du FMI réservé aux membres du Comité d'orientation. La plateforme *Partners Connect* permet aux représentants des pays membres et aux partenaires du développement d'avoir accès aux rapports d'activités du Centre ainsi qu'aux rapports financiers.

- **La publication de sa lettre trimestrielle et de son rapport semestriel** qui permet de faire un point régulier sur les activités et les réalisations du Centre et de renseigner sur les activités prévues pour les mois à venir. Elle continuera à être distribuée aux membres du Comité d'orientation via le site web du Centre, l'espace partagé sécurisé (*SharePoint*) et par courriel. Elle continue d'être publiée sur le site Internet du Centre afin de permettre une diffusion plus large des réalisations et résultats atteints l'activité de renforcement de capacités du Centre. Pendant l'année fiscale 2022, il est prévu de l'améliorer avec de nouvelles rubriques et des liens interactifs avec le site internet.

Malheureusement le contexte lié au COVID-19 de l'année fiscale 2021 n'a pas permis les rencontres du Directeur avec les partenaires au développement, les autorités, ainsi que les médias dans les pays membres. Pour la prochaine année fiscale, le Centre s'est lancé dans un processus de réflexion et d'amélioration de sa stratégie de communication. Celle-ci aura pour objectifs la réorganisation de son site internet pour une meilleure expérience de navigation, la proposition de nouveaux supports et contenus de communication et la quête d'une nouvelle audience.

SECTION I

EXÉCUTION ET PROGRAMMATION DES RESSOURCES

Durant l'exercice fiscal 2021, le Centre a maintenu un haut niveau d'exécution de ses activités en raison de l'accroissement de la demande de renforcement des capacités par les pays membres et de la nécessité de soutien des programmes économiques engagés par certains d'entre eux avec le FMI. Pour l'exercice 2022, le Centre prévoit de maintenir ses activités de renforcement des capacités aux pays membres pour ainsi continuer de soutenir les réformes économiques engagées dans ces pays avec l'appui du FMI et des partenaires au développement avec les moyens budgétaires mis à sa disposition.

ACTIVITÉS

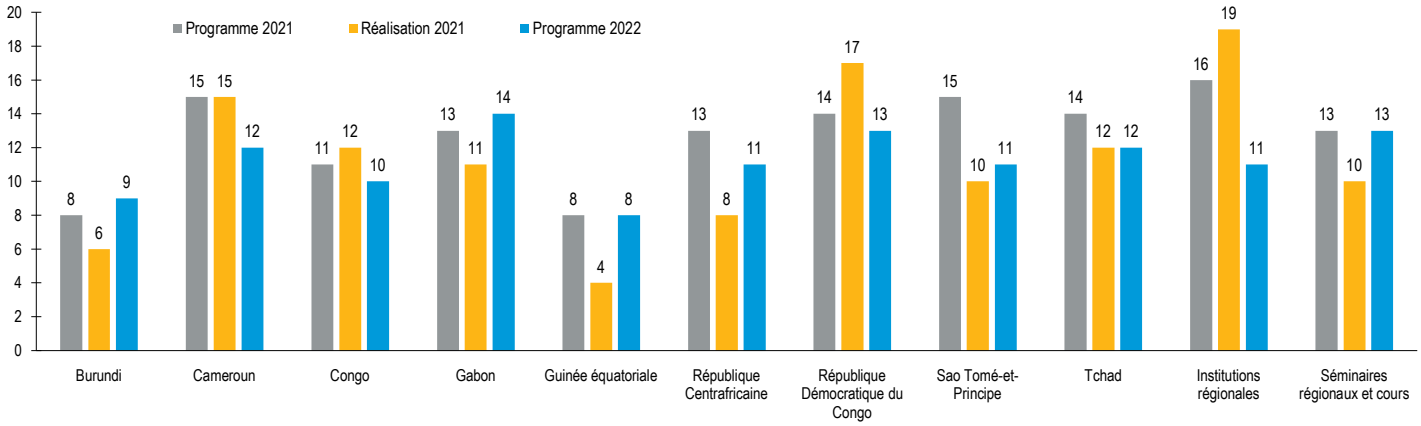
Durant l'année fiscale 2021, le Centre a réalisé 89 % des activités prévues de son programme de travail (124 activités réalisées). Les missions de renforcement des capacités du Centre ont couvert l'ensemble de ses domaines d'intervention (graphiques 13 et 14). Sur le volet des institutions régionales (CEMAC et BEAC), le Centre a réalisé des activités à un niveau plus élevé que les prévisions en raison de demandes nouvelles exprimées par les autorités.

Pour l'année fiscale 2022, le Centre prévoit des activités couvrant l'ensemble des domaines (graphiques 13 et 14). Cela inclut 110 missions, 11 séminaires régionaux, 1 visite d'apprentissage entre pairs et 2 cours.

RESSOURCES

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a consacré 420 personnes semaines au renforcement des capacités des administrations des pays membres soit 90 % de ses ressources programmées (graphiques 15 et 16). Les ressources programmées pour les pays fragiles (240 personnes-semaines) ont été utilisées à la hauteur de 94 %, tandis que celles programmées pour les pays de la CEMAC l'ont été à 83 %.

GRAPHIQUE 13. ACTIVITÉS PAR PAYS (en nombre)



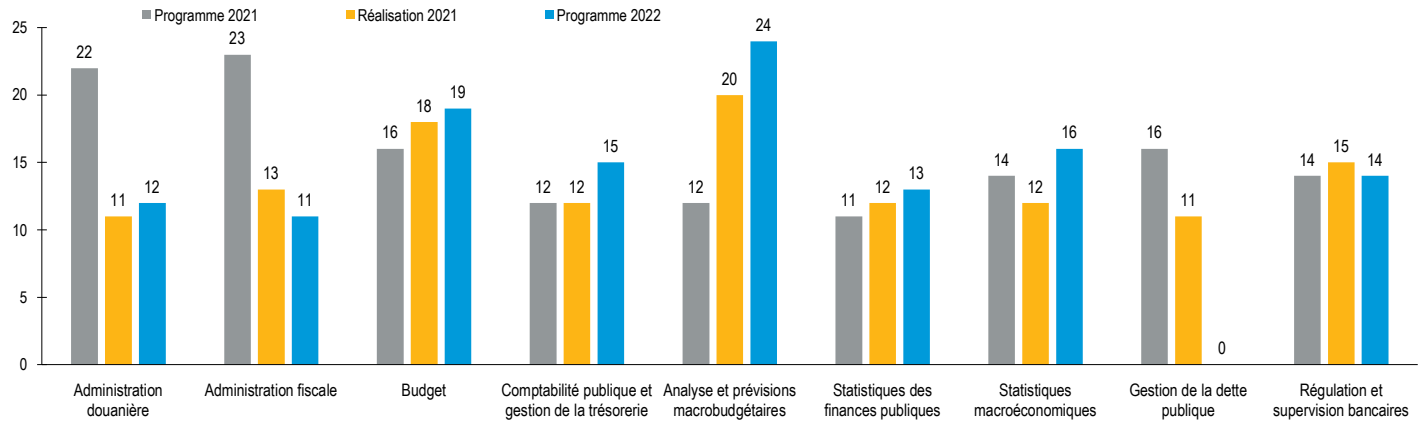
Source : AFRITAC Centre.

Pour l'année fiscale 2022, le Centre prévoit d'augmenter son niveau d'engagement de ses ressources en personnes semaines. Les pays de la CEMAC bénéficieront de 55 % des ressources programmées (graphiques 15 et 16).

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a mobilisé une plus grande proportion de ses ressources pour l'organisation d'appuis aux institutions régionales et de séminaires régionaux (graphique 17), notamment dans le domaine des statistiques macroéconomiques. Cette démarche répond aux demandes ponctuelles en lien avec la crise du COVID-19. Concernant la gestion de la trésorerie, une grande partie de ses missions ont été reportées au second semestre à cause de l'indisponibilité des équipes dans les pays. Durant cette période, le Centre a consacré 55 % des ressources utilisées à l'appui aux réformes des finances publiques (administration des revenus et gestion des finances publiques), 14 % de ses ressources à la régulation et supervision bancaires, et près d'un cinquième au renforcement des statistiques. L'appui à la gestion de la dette publique a nécessité 12 % des ressources dont la grande partie a été financée par le mécanisme DMF (graphique 18).

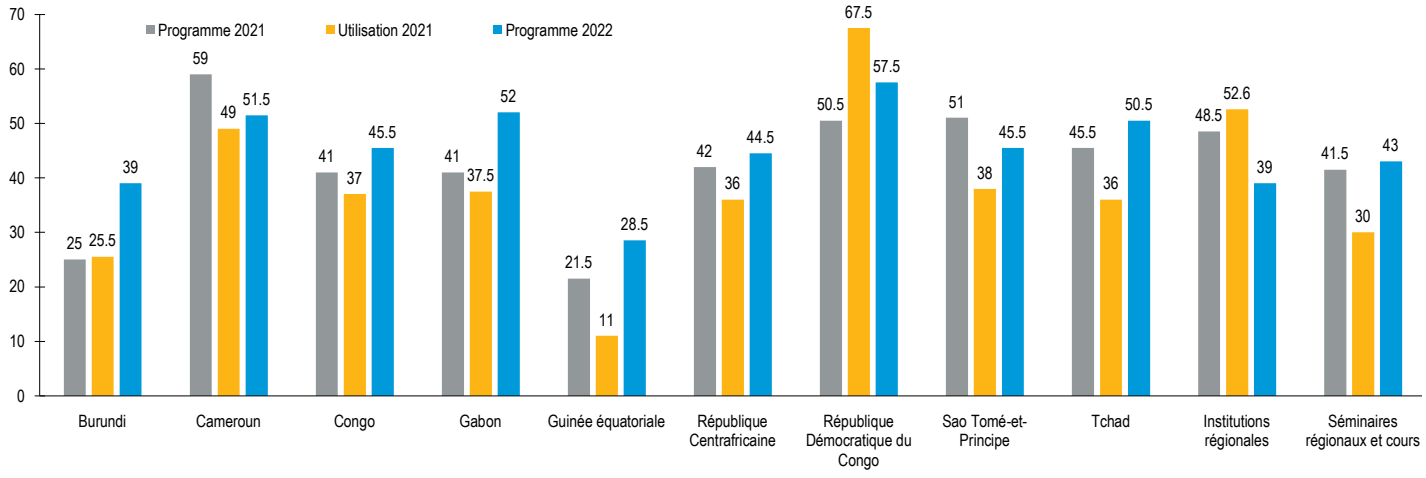
Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a consacré 71 % de ses ressources utilisées (hors séminaires et appuis aux institutions régionales) aux pays membres en situation de fragilité (graphique 19). Ainsi, le Centre contribue à la poursuite de la mise en œuvre de l'initiative des États fragiles du FMI et des priorités fixées par le Fonds pour le renforcement des capacités. Plus concrètement, le Centre a multiplié les appuis aux pays notamment dans le cadre de la riposte contre la pandémie de la COVID-19 afin de leur permettre de renforcer leurs capacités sur la mise en œuvre des mesures de sécurisation des recettes et de soutien à la chaîne logistique. En 2022, le Centre va leur consacrer 68 % de ses ressources programmées (hors séminaires et appuis aux institutions régionales).

GRAPHIQUE 14. ACTIVITÉS PAR DOMAINE (en nombre)



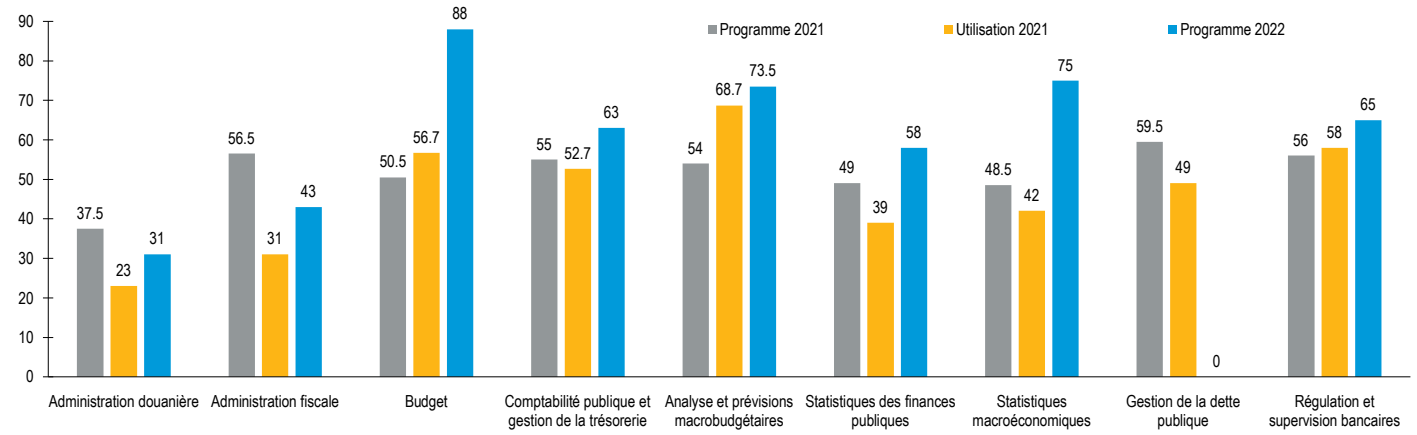
Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 15. RESSOURCES PAR PAYS (en personnes semaines)



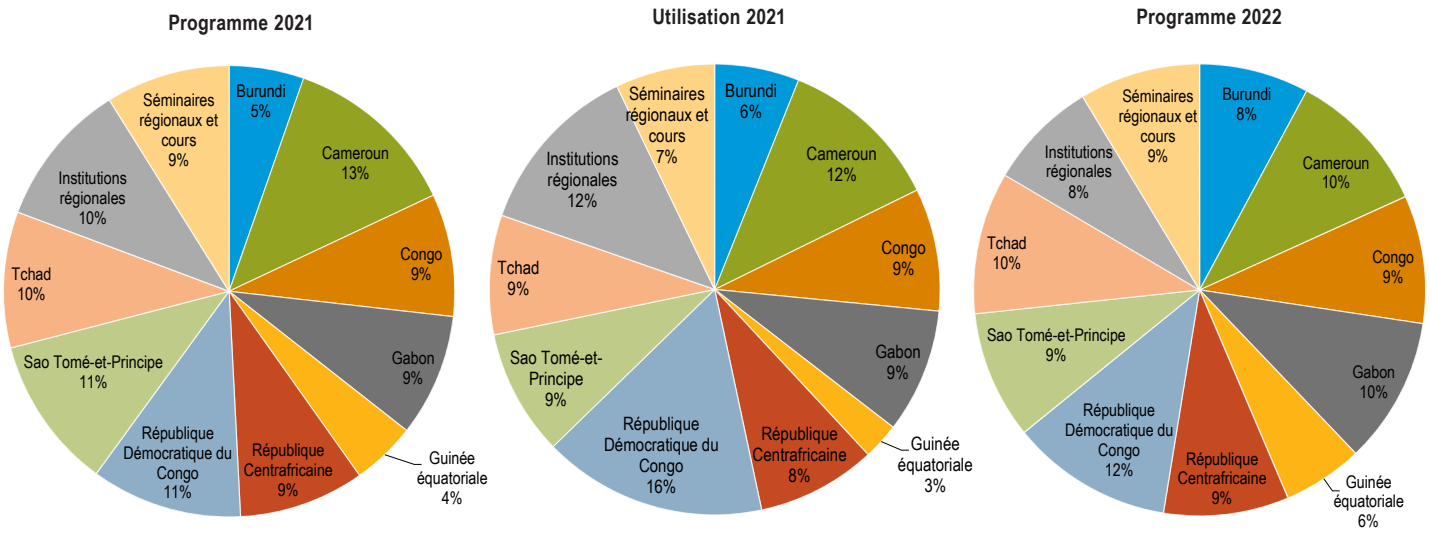
Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 16. RESSOURCES PAR DOMAINE (en personnes semaines)



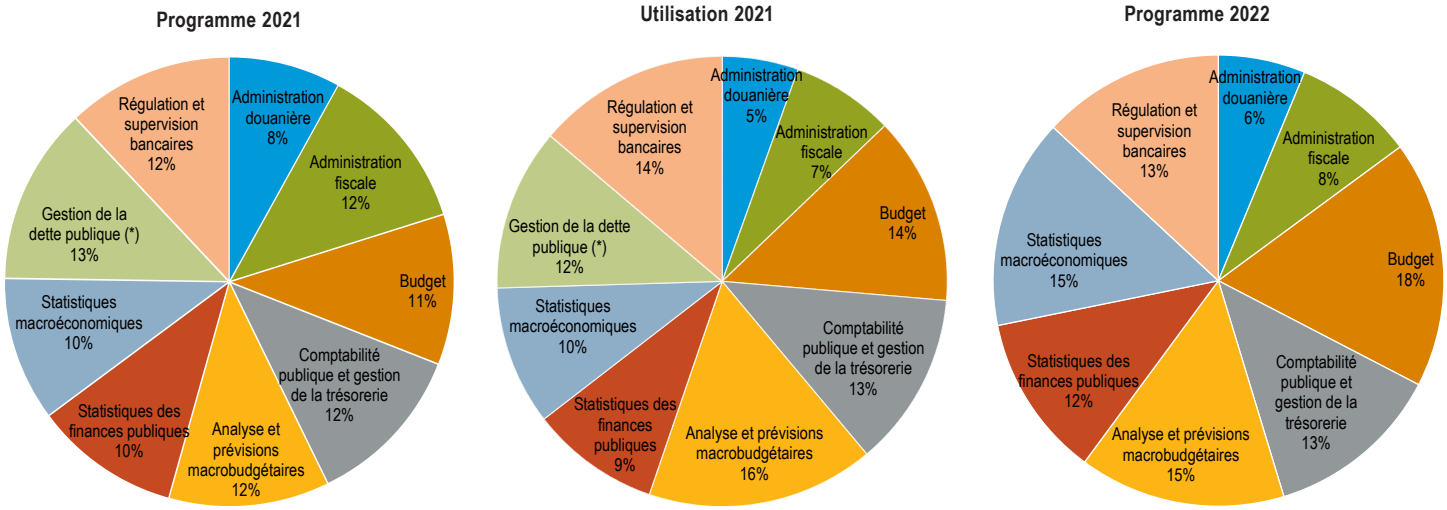
Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 17. RÉPARTITION DES RESSOURCES PAR PAYS (en pourcentage)



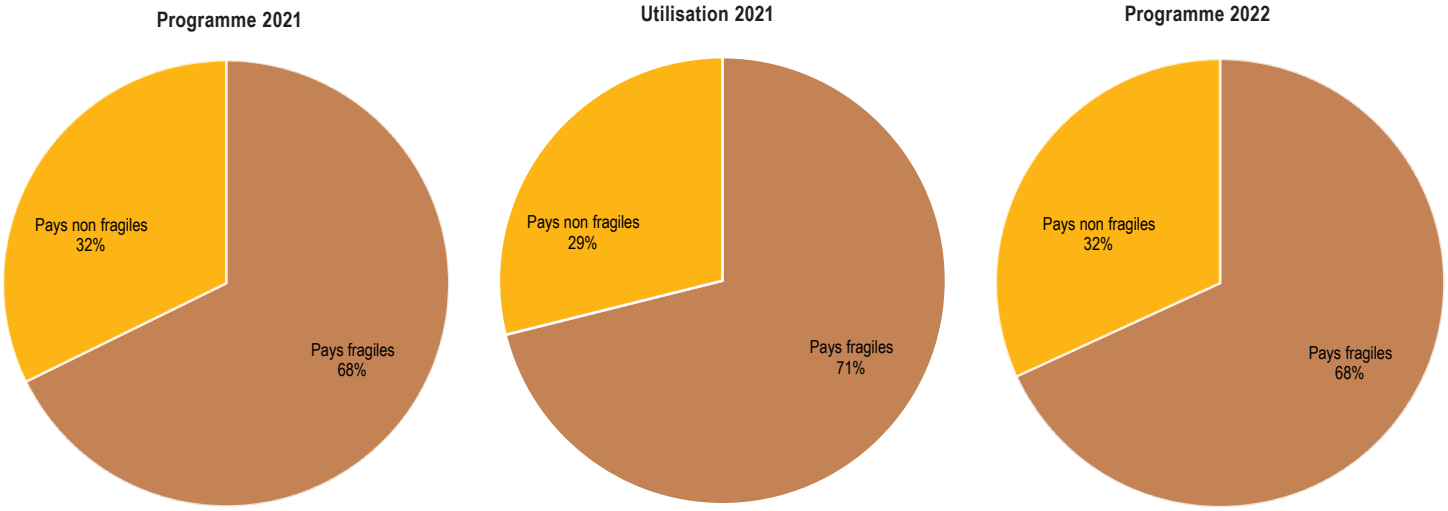
Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 18. RÉPARTITION DES RESSOURCES PAR DOMAINE (en pourcentage)



Source : AFRITAC Centre.

GRAPHIQUE 19. RÉPARTITION DES RESSOURCES SELON LA FRAGILITÉ DU PAYS BÉNÉFICIAIRE (en pourcentage)



Source : AFRITAC Centre.

SECTION II

PROGRAMME DE TRAVAIL : PERFORMANCE 2021 ET PROGRAMMATION 2022

SECTION II

A

ADMINISTRATION DES REVENUS

Hasina Rakotondrainibe est conseiller résident en administration des revenus à AFRITAC Centre depuis juin 2020.

Moderniser les administrations des revenus pour une meilleure mobilisation des ressources fiscales

MODERNISER LE CADRE INSTITUTIONNEL DE GESTION ET DE GOUVERNANCE DES ADMINISTRATIONS FISCALES ET DOUANIÈRES

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a appuyé la rédaction des projets de textes relatifs aux initiatives communautaires prévues par le code des douanes de la CEMAC, liées à la facilitation du commerce et à la mise en œuvre du paiement des droits et taxes par voie électronique. En collaboration avec le département des finances publiques du FMI, le Centre a activement participé à la conception et la proposition de la structure et du contenu de la première partie du livre des procédures fiscales de la CEMAC.

En 2022, le Centre poursuivra son appui à la rédaction des textes d'application du nouveau code des douanes révisé de la CEMAC. Aussi, il procèdera à la finalisation du Livre des procédures fiscales de la CEMAC et mise en place de l'observatoire régional de suivi de l'application des textes communautaires en collaboration avec le département des finances techniques du FMI.

A Sao Tomé-et-Principe, le Centre renforcera son appui à la modernisation des procédures fiscales.

RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS FISCALES

En 2021, le Centre a appuyé la mise en œuvre de la digitalisation des procédures fiscales au Cameroun par la conception d'une stratégie de numérisation pour améliorer la gestion de la conformité visant à sauvegarder les recettes intérieures à court terme et à améliorer la performance des recettes grâce à une meilleure capacité de gestion de la conformité à moyen terme. Le Centre a également contribué à l'identification des mesures à court terme et à moyen terme pour améliorer la conformité fiscale face à des fraudes opportunistes qui peuvent être causées par la crise sanitaire en République du Congo et au Gabon. Au Burundi et au Gabon, le Centre a appuyé à la déclaration et au paiement des impôts par téléphonie mobile pour les petits contribuables. En République du Congo, le Centre a travaillé à la bonne mise en œuvre des mesures prises par le gouvernement et la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) en réponse à la

crise de la COVID-19 et a participé à la revue des programmes de réforme des administrations fiscales (DGDI), telle que la digitalisation des processus de base, l'appui à la fiscalisation du secteur informel notamment à travers l'utilisation du téléphone mobile et la conception d'un plan d'actions à court terme post-TADAT axé sur les principales faiblesses. En République Centrafricaine, le Centre a participé à l'audit du système d'information de la Direction générale des impôts et des domaines (Réussite remarquable 1). Au Tchad, AFC a participé à la préparation de la nouvelle matrice de mesures dont la mise en œuvre sera accompagnée, le cas échéant, par un nouveau projet RMTF pour la période 2021–24.

Au cours de l'année fiscale 2022, le Centre appuiera à la programmation et à la conduite des contrôles fiscaux au Burundi, en Guinée équatoriale et au Tchad. Au Cameroun, le Centre appuiera à la modernisation des structures de gestion des moyennes entreprises. Au Congo et en République Centrafricaine, le Centre travaillera avec les autorités sur les chantiers de la digitalisation des procédures fiscales. Au Gabon, AFC apportera son expérience sur l'automatisation des indicateurs de performance en vue d'améliorer le pilotage des administrations fiscales. L'appui à la mise en œuvre de la déclaration et du paiement des taxes par téléphonie mobile restera la priorité principale en République Démocratique du Congo. Dans la région le Centre organisera un séminaire sur l'appui à la mise en place des cadres de gouvernance moderne des administrations fiscales

RÉUSSITE REMARQUABLE 1. AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION FISCALE SYSTEMIF 4 DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS ET DES DOMAINES (DGID) DE LA RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

CONTEXTE : Dans la concrétisation de la stratégie numérique du Ministère des finances et du budget de la RCA, un appui a été demandé par les autorités pour l'adaptation du système d'information fiscale, afin de supporter les nouveaux besoins en matière de télédéclaration et de télépaiement, y compris de paiement des taxes par téléphonie mobile.

République Centrafricaine

Domaine d'intervention :
Administration fiscale

Date de mise en œuvre:
Novembre – Décembre 2020

Objectif de l'appui	L'appui avait pour objectif d'identifier les conditions pour que le système d'information de la DGID, Systemif 4 soit aux normes et en capacité de porter les téléprocédures, de produire des indicateurs de performance, et de répondre aux nouveaux services en ligne, dont la technologie mobile USSD en particulier.
Rôle d'AFC dans l'appui	Analyse de l'architecture fonctionnelle, des processus opérationnels et de l'architecture technique de Systemif 4, en vue de la mise en place des téléprocédures et des télépaiements avec la possibilité de paiement par téléphonie mobile. Analyse de la sécurité informatique par rapport aux risques de confidentialité et de perte des données engendrés par la mise en place des téléprocédures et des télépaiements
Principaux résultats obtenus	Les axes d'amélioration possibles de Sytemif 4 ; les orientations générales et techniques en vue du renforcement de l'infrastructure technique et de l'organisation informatique et les recommandations en termes de sécurité informatique pour sécuriser les données traitées considérant les projets de téléprocédures et de télépaiements.
Impact du projet	Système d'information métier de la DGID fonctionnant avec les informations digitalisées issues des nouveaux services en ligne de télédéclaration et télépaiement.
Facteurs de succès	Collaboration franche des autorités avec le partage de toutes les informations demandées et ainsi que le leadership du projet stratégique au niveau du cabinet du Ministre.
Leçons apprises	L'adaptation de l'assistance aux besoins prioritaires des autorités a permis le succès de la mission.

ou sur la digitalisation des services et utilisation de la téléphonie mobile pour le paiement des taxes et une formation des cadres de la région sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles.

RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS DOUANIÈRES.

Au cours de l'année fiscale 2021, le renforcement des capacités de sécurisation des recettes douanières et de soutien à la chaîne logistique pour répondre à la crise sanitaire du COVID-19 a été au cœur de notre intervention au Burundi, au Cameroun, en République du Congo, au Gabon, en Guinée équatoriale, en République Démocratique du Congo et à Sao Tomé-et-Principe. Plus spécifiquement, le Centre a soutenu les autorités du Burundi dans l'élaboration des procédures d'évaluation conformes aux exigences de l'accord de l'OMC et aux meilleures pratiques internationales et à la préparation d'une stratégie et d'un plan d'action détaillant les activités à réaliser, les responsabilités et les échéanciers pour la mise en œuvre des procédures révisées au Commissariat des douanes et accises (Réussite remarquable 2). Par ailleurs, le Centre a contribué au renforcement de la maîtrise et du contrôle de la valeur en douane des marchandises importées dans le même pays. En République du Congo, le Centre a apporté son appui à la mise en œuvre des plans de continuation des activités et des mesures de sauvegarde des recettes douanières pour faire face à la crise du COVID-19. Au Tchad, AFC a contribué à l'amélioration du contrôle et du suivi à destination des marchandises exonérées et au renforcement de la gestion, du suivi et contrôle des exonérations et des régimes suspensifs de droits et taxes.

Au cours de l'année fiscale 2022, le Centre soutiendra le renforcement du contrôle de la valeur des marchandises déclarées en douane au Burundi et au Cameroun. Au Congo et en République Centrafricaine, le Centre apportera son appui au suivi et au contrôle à destination des marchandises exonérées. A Sao Tomé-et-Principe, AFC soutiendra la mise en place d'un bureau d'évaluation en douane à Sao Tomé-et-Principe. Au Tchad, le Centre soutiendra les autorités dans le renforcement du suivi et du contrôle des exonérations et des régimes suspensifs. Par ailleurs, le Centre organisera un séminaire régional de renforcement des capacités des cadres de la région sur la gestion et contrôle des exonérations et des régimes suspensifs / mise en place des solutions numérisées.

« Permettez-moi également de relever au-delà de la pertinence de vos propositions, la satisfaction et la reconnaissance de mon administration qui a été réconfortée au cours de ces échanges qui ont mis en exergue les grandes qualités professionnelles des experts de la mission AFRITAC Centre, mais surtout la bienveillante flexibilité d'un collègue pétri d'une riche et longue expérience. »

M. Edwin NUVAGA FONGOD

Directeur général des douanes
République du Cameroun

RÉUSSITE REMARQUABLE 2. RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DOUANIÈRE AUPRÈS DE L'OBR

CONTEXTE : Le Département des Finances Publiques du FMI et AFC poursuivent leur assistance auprès de l'Office Burundais des Recettes (OBR) dans le cadre de l'identification des actions et mesures à mettre en œuvre en vue d'améliorer les performances du Commissariat des douanes pour aboutir à une mobilisation conséquente des recettes douanières.

Burundi

Domaine d'intervention :
Administration douanière

Date de mise en œuvre:
Septembre – Octobre 2020

Objectif de l'appui	Les objectifs de l'appui étaient de : (i) élaborer des procédures d'évaluation conformes aux normes des meilleures pratiques et répondant aux exigences de l'accord de l'OMC sur l'évaluation des produits importés ; (ii) préparer une stratégie et un plan d'action détaillant les activités à réaliser, les responsabilités et les délais de mise en œuvre des procédures.
Rôle d'AFC dans l'appui	Expertise dans la conception de la stratégie et du plan d'action de renforcement de la fonction d'évaluation en douane validée par l'administration.
Principaux résultats obtenus	Un projet de document stratégique et un projet de plan d'action ont été préparés pour renforcer le contrôle de la valeur en douane.
Impact du projet	Le contrôle douanier pendant le processus de dédouanement garantit plus efficacement l'exactitude des déclarations.
Facteurs de succès	Soutien des autorités de l'Office Burundais des Recettes et adoption des appuis apportés.
Leçons apprises	L'appui dans la concrétisation des priorités du pays facilite l'appropriation des réformes proposées et le succès de la mission.

SECTION II

B

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

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

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

Promouvoir une gestion efficace des finances publiques

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

En 2021, le Centre a élaboré des projets de décrets portant organisation et attributions du ministère des finances et du budget, de ses directions générales ainsi que des cadres organiques qui en découlent en République du Congo. Le Centre a aussi participé à l'adoption d'un plan d'action régional 2021–23 comprenant des activités pertinentes à mettre en œuvre pour renforcer la mise en œuvre des directives en matière de gestion des finances publiques à la CEMAC. Au Tchad, le Centre a proposé un projet de loi-cadre pour encadrer la gouvernance administrative et financière des établissements publics nationaux et d'un plan d'action pour la mise en œuvre de cette réforme. Au niveau régional, le Centre a organisé deux séminaires régionaux, l'un sur l'amélioration de la gouvernance financière des établissements publics dans les pays membres d'AFC (Réussite remarquable 3), et l'autre sur la sensibilisation des cadres de la région sur les conséquences d'un développement non maitrisé des Etablissements Publics Nationaux sur la gestion des finances publiques.

Au cours d'année fiscale 2022, le Centre participera à l'élaboration du plan comptable détaillé de l'Etat et sa mise en cohérence avec la nomenclature du budget de l'Etat en Guinée équatoriale. A Sao Tomé-et-Principe, le Centre aidera les autorités dans l'élaboration d'un plan comptable de l'Etat. Par ailleurs, AFC apportera ses appuis aux avis de conformité et participera aux séminaires de renforcement des capacités organisés par la CEMAC. Aussi, le Centre organisera des séminaires régionaux sur l'appui à la mise en œuvre des réformes des finances publiques, sur la promotion de l'informatisation de la gestion budgétaire et comptable et sur l'état des lieux des réformes comptables dans les régions CEMAC et UEMOA.

RÉUSSITE REMARQUABLE 3. APPUI À L'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

CONTEXTE : AFC a appuyé l'organisation de la 9ème édition du Forum des Hauts Fonctionnaires du Budget des Etats membres (FoHBAC) sur le thème «Etablissements publics et gestion des finances publiques» du 18 au 22 janvier 2021. La Banque mondiale y a également participé en apportant les analyses comparatives sur la gouvernance des entités publiques dans la sous-région sur la base des meilleures pratiques internationales. Il ressort du questionnaire élaboré pour faire le point de la gouvernance des entités publiques que la moyenne générale est de 1,9 sur 5 sur les 12 items caractéristiques d'une gouvernance efficace des organismes publics. A cet effet, des modules de formation ont été conçus et partagés avec les participants pour leur faciliter la prise d'actions correctives. Ce forum a connu la participation de 40 cadres des administrations du Budget et du Trésor qui se sont engagés sur des lignes directrices pour améliorer la gouvernance des entités publiques, particulièrement en renforçant l'exercice de la tutelle financière pour les douze prochains mois.

Pays : Tous les pays membres d'AFC	**Domaine d'intervention :** Gestion des finances publiques **Date de mise en œuvre:** 18–22 janvier 2021
Objectif de l'appui	Sensibiliser les cadres des administrations du budget et du trésor sur le développement incontrôlé des établissements publics dans un contexte où leur supervision financière est non maitrisée par les ministères des finances et du budget et s'engager pour introduire des améliorations pour renforcer la tutelle financière et assurer une meilleure coordination avec les tutelles techniques.
Rôle d'AFC dans l'appui	Le FoHBAC est une initiative des cadres des administrations budgétaires des pays couverts par AFC de disposer d'une plateforme de discussions et d'échanges sur des thématiques en rapport avec la gestion financière publique, dans un contexte marqué par des innovations promues par les réformes budgétaires de deuxième génération initiées à la fin de la décennie 2010 et qui impactent les Etats depuis lors. Pour cette 9eme édition, les pays ont voulu améliorer leur notation au regard des évaluations PEFA, notamment sur l'indicateur PI-6 en rapport avec la gouvernance des entités extrabudgétaires dont le score est globalement en dessous de la note de base. A cet effet, AFRITAC Centre a développé des modules de formation des meilleures pratiques en matière de gouvernance financière de ces entités et a offert une tribune d'échanges d'expériences aux pays, afin de leur permettre d'identifier les voies et moyens pour améliorer cette gouvernance.
Principaux résultats obtenus	La 9ème édition du FoHBAC a pour résultat majeur l'engagement des participants sur des lignes directrices pour améliorer la gouvernance financière des établissements publics, et particulièrement l'exercice de la tutelle financière par les directions en charge du budget. Ces lignes directrices s'articulent autour des actions à mener à trois niveaux : (i) sur le plan du cadre légal et réglementaire, (ii) sur le plan organisationnel et institutionnel et (iii) sur le plan opérationnel.
Impact du projet	Globalement, l'appui qu'AFC a apporté aux pays membres a permis de sensibiliser sur des améliorations progressives et a apporté à la gouvernance financière des entités publiques. La mise en œuvre des lignes directrices sur lesquelles les participants se sont engagés permettra à court terme d'améliorer les notations des pays membres sur l'indicateur PI-6 du PEFA et, de ce fait, de consolider les réformes en la matière.
Facteurs de succès	Les recommandations des missions de renforcement des capacités d'AFC dans certains pays membres et les réponses au questionnaire sur les 12 items de gouvernance des entités publiques ont permis aux animateurs d'élaborer des modules de formation adaptés et de mobiliser la Banque mondiale qui travaille également sur cette problématique. En outre, les exposés de différents pays, ainsi que de la Côte d'Ivoire invitée à partager son expérience, ont été déterminants dans la réussite de cette activité.
Leçons apprises	Les pays peuvent améliorer la gouvernance des entités publiques en s'engageant dans une perspective de progressivité sur des actions faciles à mettre en œuvre, mais qui apportent une valeur ajoutée importante. Le défi réside, à présent, dans la ferme volonté de mettre en œuvre les engagements contenus dans les lignes directrices adoptées au cours de ce forum, en vue d'une évaluation dans les douze prochains mois.

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

Au cours de l'année 2021, le Centre a appuyé à la mise en place d'une organisation rénovée et efficiente de la comptabilité des matières au Cameroun. En République démocratique du Congo, le Centre a aidé les autorités dans l'élaboration des outils pour une bonne budgétisation des opérations COVID-19 tant en recettes qu'en dépenses en améliorant la nomenclature budgétaire de 2015 (Réussite remarquable 4). En République Centrafricaine, le Centre a soutenu les autorités dans l'examen du projet de décret d'application de la loi n° 20.004 du 13 janvier 2020, régissant les entreprises publiques et les organismes publics. La préparation d'un référentiel sur les procédures et les instruments de pilotage de l'exécution du budget, les acteurs et leurs rôles a été la principale réalisation à Sao Tomé-et-Principe.

En 2022, le Centre poursuivra les travaux sur le budget programme, les projets annuels de performance et la gestion des investissements en autorisation d'engagement/crédit de paiement (AE/CP) en République du Congo. En République démocratique du Congo, le Centre a soutenu la revue qualité des projets annuels de performance et des rapports annuels de performance. L'appui à la mise en place de la nouvelle nomenclature du budget de l'Etat a été la principale réalisation en Guinée équatoriale. Tandis qu'au Tchad, AFC a poursuivi son assistance technique à la surveillance des autres entités publiques.

AMÉLIORER L'EXÉCUTION ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a participé à la préparation d'une note conjointe FAD/ AFC pour les pays de la région pour susciter des échanges sur les initiatives en cours dans les pays et les perspectives pour une prise en charge optimale du plan de riposte à la crise du COVID-19. Cette note était la première d'une série contenant des indications pratiques la mise en œuvre des différents outils : décret d'avances, fonds de concours, régie spéciale. A Sao Tomé-et-Principe, le Centre s'est focalisé sur la préparation d'un référentiel sur les procédures et les instruments de pilotage de l'exécution du budget, les acteurs et leurs rôles et la proposition d'un projet de décret d'application de la loi organique relative aux lois de finances. Au Cameroun, l'élaboration, la mise à disposition et la validation d'un projet de cahier des charges fonctionnel – métier pour l'informatisation de la comptabilité des matières ont pu être menés avec le soutien du Centre. Au Gabon, l'appui du Centre a permis l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel pour l'informatisation du processus d'élaboration des plans d'engagement. Au Tchad, AFC a assisté les autorités dans la production de deux cadres techniques de référence améliorés de la Nomenclature du Budget de l'Etat (NBE) et du Plan Comptable de l'Etat (PCE) pour l'exécution et la comptabilisation des opérations budgétaires, financières et comptables de l'Etat.

En 2022, le Centre aidera les autorités dans le développement d'un macro-processus sur le traitement des salaires au Cameroun. Au Gabon, le renforcement des capacités sera axé sur l'amélioration de la tenue de la comptabilité matière et la poursuite de l'appui de l'implémentation du plan d'engagement dans de système d'information Vectis. En République Centrafricaine, AFC poursuivra ses appuis dans la mise en place des AE/CP. Le Centre maintiendra les travaux de mise en place des plans d'engagement des dépenses et de la régulation budgétaire dans le système d'information à Sao Tomé-et-Principe.

AMÉLIORER LA GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a renforcé la gestion de la trésorerie et la mise en œuvre du compte unique du Trésor au Cameroun, au Gabon et au Tchad.

AMÉLIORER LA COUVERTURE ET LA QUALITÉ DES RAPPORTS FINANCIERS

En 2021, le Centre a procédé à l'élaboration et au développement des outils du contrôle interne comptable de l'Etat au Gabon : le guide de CICE (approche stratégique), instruction relative à la cartographie des risques comptables par cycles et processus comptables (approche opérationnelle) ; et instruction sur la détermination du résultat budgétaire (solde d'exécution budgétaire) et du résultat comptable (Réussite remarquable 5). Au Cameroun, le Centre a contribué à l'amélioration du système de comptabilité de l'Etat. En République du Congo, le Centre poursuivra les travaux de fiabilisation des comptes de la balance. En outre, AFC a travaillé à l'amélioration de la qualité des informations comptables au Gabon, en République Centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Tchad. Sur le plan régional, AFC a organisé une formation des cadres de la région sur les normes comptables de l'administration public au cours d'un séminaire régional.

RÉUSSITE REMARQUABLE 4. APPUI À L'ÉLABORATION DU PROJET DE LOI DE FINANCES 2021 EN CONTEXTE DE COVID-19

CONTEXTE : Depuis la survenance de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, le Département des finances publiques du Fonds monétaire international a initié une série de notes techniques pour accompagner les pays à apporter une réponse budgétaire appropriée aux diverses sollicitations des plans de riposte. A cet effet, sur requête du Ministre des Finances de la RDC, le Département des finances publiques a apporté un appui méthodologique dans le cadre de l'élaboration tant de la loi de finances rectificative 2020 que de la loi de finances initiale 2021, avec un focus particulier sur la gestion des fonds COVID-19. AFC a été mobilisé à cet effet.

République démocratique du Congo

Domaine d'intervention :
Gestion des finances publiques

Date de mise en œuvre:
Septembre – Octobre 2020

Objectif de l'appui	Appui méthodologique à l'élaboration du cadrage macroéconomique, renforcement de la fonction macro budgétaire, particulièrement dans la prévision des recettes minières, identification des dépenses COVID-19 et gestion de la trésorerie.
Rôle d'AFC dans l'appui	Une mission du siège dans laquelle AFC a contribué à apporter un appui méthodologique aux autorités pour améliorer l'identification tant des ressources que des dépenses, la budgétisation et la régularisation des dépenses réalisées en urgence pour faire face à la riposte contre la COVID-19.
Principaux résultats obtenus	Le fléchage budgétaire des activités du Programme Multi-sectoriel d'Urgence d'Atténuation des Impacts de la COVID-19 (PMUAIC) a été réalisé, la nomenclature budgétaire a été améliorée tant en recettes qu'en dépenses. En recettes, les fonds de concours ont été codifiés. En dépenses, la classification administrative a été enrichie par l'introduction d'un chapitre budgétaire à codification unique et harmonisée pour toutes les sections budgétaires intervenant dans la riposte. La codification fonctionnelle a été mise à contribution pour mettre en évidence les grandes fonctions de l'Etat mobilisées pour la riposte, notamment les fonctions santé, protection sociale, affaires économiques et autres. Des outils budgétaires ont été élaborés pour nourrir tant le projet de loi de finances rectificative 2020 que le projet de loi de finances 2021, en vue d'améliorer l'exhaustivité et la transparence budgétaires, notamment sur les opérations COVID-19.
Impact du projet	Globalement ce projet contribuera à améliorer, à terme et progressivement, la crédibilité du budget par la solidité des prévisions budgétaires sur la base d'un modèle macroéconomique solide et des fonctions macro budgétaires renforcées. En particulier, le projet apporte une traçabilité des opérations COVID-19 à travers le véhicule budgétaire et en facilite un reporting suffisamment exhaustif.
Facteurs de succès	AFC a utilisé une approche de coproduction avec les autorités des outils pour améliorer la gestion des opérations COVID-19 ; ce qui a contribué à l'appropriation de la méthodologie par les services en charge des questions budgétaires.
Leçons apprises	Les situations d'urgence ne doivent pas être considérées comme un prétexte pour s'exonérer des bonnes pratiques budgétaires. Un bon encadrement budgétaire à travers la mobilisation des outils prévus dans les lois organiques relatives aux lois de finances permet d'éviter des dérives.

En 2022, AFC a pour objectif d'améliorer le système de comptabilité de l'Etat au Cameroun. En République du Congo, le Centre collaborera avec les autorités à l'élaboration de guides opérationnels des normes comptables de l'Etat. Au Gabon, le renforcement de capacités se penchera sur la revue qualité du segment économique d'exécution du budget et du plan comptable de l'Etat. En République Centrafricaine, AFC effectuera une revue de la qualité du plan comptable de l'Etat et mise en cohérence avec la NBE. Tandis qu'en République Démocratique du Congo, le centre se focalisera sur la revue de la qualité des manuels de procédures comptables. Au Tchad, le Centre offrira son expertise technique pour élaborer un référentiel de gouvernance du contrôle interne comptable de l'Etat.

RÉUSSITE REMARQUABLE 5. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS SUR LE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ETAT

CONTEXTE : Le changement de dimension de la comptabilité générale de l'Etat conduit à une approche partagée de sa qualité avec les ordonnateurs, à l'origine des opérations, dans le cadre des cycles et processus comptables arrêtés au niveau national. Il induit notamment le déploiement d'un dispositif de contrôle interne comptable de l'Etat, piloté par la DGCPT en coordination avec les ordonnateurs. Ce contrôle est fondé sur la définition habituellement retenue au niveau international, à savoir l'ensemble des procédures et méthodes permettant au responsable d'un service de s'assurer du bon fonctionnement de celui-ci et notamment de la bonne maîtrise des risques (art. 84 LOLFEB et art. 156 du décret RGCP).

Gabon

Domaine d'intervention :
Gestion des finances publiques (Comptabilité publique)

Date de mise en œuvre:
Octobre 2020

Objectif de l'appui	Elaboration d'outils du contrôle interne comptable de l'Etat (CICE)
Rôle d'AFC dans l'appui	Trois outils de travail ont été élaborés : le guide de CICE (approche stratégique) ; l'instruction relative à la cartographie des risques comptables par cycles et processus comptables (approche opérationnelle) ; et l'instruction sur la détermination du résultat budgétaire (solde d'exécution budgétaire) et du résultat comptable. Ces outils ont été élaborés sous la supervision d'AFC à travers une mission à distance.
Principaux résultats obtenus	Le guide et les deux instructions sont disponibles. Une formation en présentiel à l'exploitation des outils est envisagée.
Impact du projet	Le guide et les instructions décrivent la méthodologie et les procédures de maitrise des risques comptables en vue de parvenir à la production d'informations financières de qualité et la production d'états financiers certifiables par la Cour des Comptes.
Facteurs de succès	L'engagement des autorités à mettre en place les outils du CICE. La production à la mission de la documentation disponible et le besoin d'amélioration l'approche méthodologique de production des états financiers et la détermination du solde d'exécution budgétaire et du résultat comptable.
Leçons apprises	L'occasion de la rédaction de ces documents de travail a permis de noter un besoin de formation sur le contrôle interne comptable de l'Etat : les objectifs, la démarche, l'étendue, les modalités et les finalités CICE. Les documents préparés constituent un jalon. AFC continuera d'apporter son assistance dans le domaine en vue d'une meilleure gouvernance du CICE au Gabon.

SECTION II

C

ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES

Séverin Kamgna est conseiller résident en analyse macrobudgétaire. Il a rejoint AFRITAC Centre en novembre 2017.

Améliorer la gestion des finances publiques par des projections budgétaires solides

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

En 2021, AFC a activement participé à la validation des rapports de l'étude sur l'évaluation du programme statistique 2008–12 et le nouveau programme de statistique sous régional de la CEMAC.

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

En 2021, le Centre a apporté son expertise dans la mise à jour des fichiers du modèle de prévisions macroéconomiques de la République du Congo et l'élaboration d'une version actualisée du guide d'utilisation du modèle de prévisions macroéconomiques de la République du Congo. En République Centrafricaine, AFC a procédé à la préparation de l'ébauche d'une note de cadrage macroéconomique pluriannuel 2020–23 basée sur les données disponibles. Dans ce pays membre, notre action s'est aussi portée sur l'actualisation et le renforcement de l'outil informatique servant à l'élaboration d'une première mouture du cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) pour les années 2021–23 ainsi que la finalisation du manuel méthodologique d'utilisation de ce dernier. A Sao Tomé-et-Principe, les actions de renforcement des capacités ont permis l'élaboration d'un guide pratique de prévision macrobudgétaire (Réussite remarquable 6). Sur le plan régional, le Centre a organisé une formation à distance des cadres de la région sur des aspects thématiques et méthodologiques de suivi de la conjoncture et des prévisions macroéconomiques et budgétaires au cours d'un séminaire régional conjoint avec AFRISTAT et la CEMAC. Le Centre a également développé la capacité des cadres de la région à renforcer leurs cadres institutionnels de prévision des dépenses publiques et à identifier des besoins pour une assistance additionnelle, en vue d'améliorer les processus existants dans leurs pays. Le Centre a aussi contribué à la rédaction du guide méthodologique sur la prévision des dépenses publiques dans les Etats membres d'AFC. Une formation des cadres de la région sur le thème

« Nowcasting GDP in sub-Saharan African Countries » a été organisée en collaboration avec les services du FMI.

« Nous remercions infiniment AFRITAC Centre pour l'assistance technique qu'il apporte au Comité de Cadrage Macroéconomique et Budgétaire (CCMB) depuis le 26 mars 2018. Cette assistance nous a permis au CCMB de disposer actuellement d'un modèle de prévision macroéconomique, dénommé PREMA-CONGO et de recommencer la production régulière d'une note de cadrage macroéconomique et budgétaire. Nous espérons continuer à bénéficier de l'accompagnement de AFRITAC Centre pour le renforcement du fonctionnement du modèle PREMA-CONGO et l'intégration des analyses menées à partir des livrables de ce modèle dans le processus de prise de décision économique de notre pays. »

M. Antoine NGAKEGNI

Directeur général de l'économie
République du Congo

En 2022, le Centre assistera à l'identification et la formalisation des besoins de renforcement des capacités dans le domaine macrobudgétaire au Burundi. Tandis qu'au Cameroun, il travaillera au renforcement de l'analyse de la politique budgétaire. La poursuite du développement du modèle de cadrage macroéconomique sera au cœur des priorités en République du Congo, en République Centrafricaine et à Sao Tomé-et-Principe. En République démocratique du Congo, le Centre s'emploiera au renforcement des fonctionnalités du modèle de prévision macrobudgétaire. En Guinée équatoriale, le renforcement des capacités s'emploiera au renforcement de la préparation et de la programmation budgétaire annuelle. La République centrafricaine poursuivra le renforcement du CBMT/CDMT. Au Tchad, le Centre participera à l'évaluation de la gestion des investissements publics selon la méthodologie PIMA avec le département des finances publiques du FMI. A Sao Tomé-et-Principe, le suivi de l'opération de l'unité macrobudgétaire sera au centre des priorités d'AFC. Le Centre s'emploiera au renforcement des prévisions des recettes budgétaires et à la révision de la stratégie de réformes des finances publiques au Tchad. Sur le plan régional, le Centre appuiera les travaux de conjoncture et de prévision dans les pays membres de AFC organisés par AFRISTAT en collaboration avec la Commission de la CEMAC, AFC, la BEAC. Le Centre organisera une formation des cadres de la région sur les modèles de prévisions de recettes issues de l'exploitation des ressources naturelles à travers le FARI Model.

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

En 2021, le renforcement des capacités s'est focalisé sur la revue, l'évaluation et les recommandations d'amélioration des rapports sur les risques budgétaires de la République du Congo, du Gabon, de la République centrafricaine et du Tchad.

En 2022, le Centre fournira un appui méthodologique pour l'élaboration du rapport annuel sur les risques budgétaires au Cameroun, au Gabon et en République Centrafricaine. Le renforcement du suivi de la gestion des risques budgétaires en République du Congo, au Gabon et en République démocratique du Congo. Au niveau régional, le Centre apportera son expertise à la rédaction d'un Guide Pratique d'identification, de suivi et de gestion des risques budgétaires pour la CEMAC.

RÉUSSITE REMARQUABLE 6. ELABORATION D'UN GUIDE PRATIQUE DE PRÉVISION MACROBUDGÉTAIRE

CONTEXTE : Les lacunes identifiées, dans le cadre de l'évaluation PEFA d'octobre 2019, sont entre autres : i) la faible capacité de préparation des prévisions macroéconomiques et d'élaboration des stratégies budgétaires et fiscales ; et ii) le faible ancrage du budget annuel aux projections des dépenses à moyen terme, aux stratégies nationales de développement et aux plans stratégiques sectoriels. Pour y faire face, AFC a organisé une série d'activités qui ont débouchées sur l'élaboration d'un manuel méthodologique de prévisions macrobudgétaires.

Sao Tomé-et-Principe

Domaine d'intervention :
Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires

Date de mise en œuvre :
Juin – Décembre 2020

Objectif de l'appui	Disposer d'un guide pratique de prévision macrobudgétaire et opérationnaliser l'Unité Macrobudgétaire.
Rôle d'AFC dans l'appui	Le guide a été élaboré sous la supervision d'AFC à travers une mission à distance (juin 2020), des webinaires mensuels (entre août et novembre 2020) et un atelier de validation à distance (en décembre 2020). Ce guide s'est enrichi des travaux des précédentes missions d'AFC dans le domaine macrobudgétaire.
Principaux résultats obtenus	Le guide est disponible et un plan d'action pour son appropriation par les cadres de l'Unité Macrobudgétaire a été élaboré.
Impact du projet	Le guide décrit la méthodologie utilisée pour préparer les projections macroéconomiques et budgétaires à São Tomé et Príncipe. Il servira de document de référence pour le renforcement des capacités nationales dans le domaine de la modélisation macroéconomique et budgétaire.
Facteurs de succès	La préparation de ce guide s'est déroulée dans le cadre d'un processus participatif, impliquant tous les cadres de l'Unité Macrobudgétaire (UMF), provenant de toutes les administrations économiques et financières et de la banque centrale. L'approche méthodologique adoptée a été guidée par les exigences et normes internationales dans ce domaine, à travers : (i) la définition des objectifs poursuivis compte tenu de la structure macroéconomique du pays, (ii) la description des étapes et outils fondamentaux utilisés pour garantir la robustesse du processus de cadre macrobudgétaire prenant en compte la spécificité de STP, et iii) l'analyse la configuration institutionnelle ainsi que ses axes de renforcement.
Leçons apprises	La rédaction des guides, notes techniques et notes méthodologiques devrait être inscrite en bonne place au rang des modalités d'intervention du Centre, soit en amont pour aborder une nouvelle problématique, soit en aval pour capitaliser les acquis les interventions passées. Elle peut être facilement effectuée à distance.

SECTION II

D

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

Francis Gahizi est conseiller résident en statistiques des finances publiques. Il a rejoint AFRITAC Centre en mars 2016.

Favoriser des politiques fiscales et budgétaires cohérentes par des statistiques financières harmonisées

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

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a noté une appropriation de plus en plus soutenue de la méthodologie d'élaboration du TOFE format MSFP 2014 par la République du Congo, le Gabon et la Guinée équatoriale (Réussite remarquable 7). Le renforcement des capacités a également œuvré à la mise à jour des statistiques en élaborant les TOFEs pour 2019, couvrant respectivement l'administration centrale budgétaire au Cameroun et l'Etat soit l'administration centrale budgétaire, extrabudgétaire et les collectivités locales au Gabon. En République Démocratique du Congo, l'appui du Centre a permis l'élaboration des TOFEs des années 2017 et 2018. Tandis qu'en République Centrafricaine, le Centre a travaillé avec les autorités dans l'élaboration du TOFE de l'année 2019. En Guinée équatoriale et à Sao Tomé-et-Principe, le Centre a procédé au suivi des recommandations sur la mise en place du comité TOFE permanent et la production d'un TOFE de l'administration centrale budgétaire pour l'année 2019. Au Tchad, le Centre a appuyé les travaux de collecte et retraitement des données source et élaboration d'un projet de série statistique (TOFEs pour la période 2012–19). Sur le plan régional, le Centre a organisé deux webinaires régionaux dont l'un sur le traitement, et procédure d'enregistrement des interventions (liées à la réponse contre le COVID-19) des administrations publiques dans les statistiques de finances publiques, et l'autre sur l'enregistrement des transactions des EPNs (Etablissements Publics Nationaux) dans les statistiques des finances publiques (TOFE).

Au cours de l'année fiscale 2022, le Centre va poursuivre son appui à l'extension du champ de couverture des statistiques des finances publiques aux unités extrabudgétaires, à la sécurité sociale et aux collectivités locales au Burundi, en Guinée équatoriale, au Gabon, en République démocratique du Congo, et à Sao Tomé-et-Principe, en plus de la

République du Congo qui produit déjà des statistiques pour l'ensemble des sous-secteurs de l'Etat susmentionnés. Sur le plan régional, le Centre organisera deux formations dont l'une sur la procédure d'élaboration du TOFE format MSFP 2014 du sous-secteur de la sécurité sociale et la consolidation des données statistiques des collectivités locales dans l'ensemble des administrations publiques au Cameroun, au Congo et au Gabon et l'autre sur le traitement des cas-limites selon le MSFP 2014 (transactions et sectorisation).

RÉUSSITE REMARQUABLE 7. APPROPRIATION DE LA MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU TOFE FORMAT MSFP 2014 PAR LES PAYS.

CONTEXTE : Pour la première fois, les pays ont compilé et rapporté d'eux-mêmes les statistiques des finances publiques (TOFE annuel) au Département des Statistiques du FMI (STA). Ces travaux de reporting ont été réalisés durant la période de COVID-19 et ce avec un appui minimum du Centre.

Pays : République du Congo, Gabon, Guinée équatoriale	**Domaine d'intervention :** Statistiques des Finances Publiques (Tableau des Opérations Financières de l'Etat – TOFE). **Date de mise en œuvre :** Mars – Décembre 2020
Objectif de l'appui	Adhésion au eGDDS (Système Général de Diffusion des Données « Enhanced General Data Dissemination System », une initiative du FMI pour encourager les pays-membres à rapporter les statistiques des finances publiques d'eux-mêmes). Selon ce système, les pays sont censés rapporter les données statistiques d'eux-mêmes, après les experts du FMI en charge jugent du niveau de conformité de celles-ci aux normes (qualité) édictées par les plus récents manuels méthodologues. Dans le cas des statistiques du TOFE, il s'agit en même temps du Manuel de statistiques des finances publiques 2001/2014 (MSFP 2001/2014) et de la Directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE (la directive « TOFE » pour les pays-membres du bloc économique de l'Afrique Centrale - CEMAC).
Rôle d'AFC dans l'appui	L'appui technique fourni aux pays dans le domaine des statistiques des finances publiques durant les quatre dernières années a permis aux experts nationaux en charge de la compilation du TOFE d'acquérir non seulement la maîtrise de la nouvelle méthodologie, mais aussi de s'approprier le rôle du reporting annuel. Ceci, en répondant favorablement à la circulaire annuelle de demande de données du Département des Statistiques du FMI.
Principaux résultats obtenus	Amélioration de la qualité des données statistiques du TOFE et conformité aux normes eGDDS, ainsi qu'appropriation, par les autorités nationales, de leur part de responsabilité dans le reporting des données statistiques au FMI, en vue de la dissémination de celles-ci au niveau mondial.
Impact du projet	Le Centre consacrera graduellement moins d'efforts à l'accompagnement dans la compilation des statistiques quotidiennes, mais plutôt à l'apprentissage de la méthodologie de compilation plus avancée, notamment l'extension graduelle de la couverture des données statistiques au-delà l'actuelle administration centrale budgétaire, aux unités extrabudgétaires, à la sécurité sociale, aux collectivités locales, voire à tout le secteur public.
Facteurs de succès	(i) Maitrise des experts nationaux acquise grâce aux séminaires régionaux annuels/missions d'assistance sur terrain, de la méthodologie du MSFP 2014 ; (ii) Besoin en données statistiques exhaustives et produites en temps voulu ou dans les délais prescris, par la hiérarchie des pays lors des négociations avec différents partenaires financiers, dont le FMI.
Leçons apprises	Cette réussite par les trois pays servira de modèle à suivre aux autres pays membres d'AFC et les encouragera à se conformer et à adhérer au système eGDDS.

SECTION II

E

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

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

Appuyer l'élaboration de statistiques macroéconomiques fiables

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

Dans le domaine des statistiques du secteur réel, le Centre a appuyé les travaux de la nouvelle année de base 2016, à la migration vers le SCN 2008 et a concouru à la mise en place des CNT rebasés à l'ISTEEBU du Burundi. Tandis qu'au Cameroun, le Centre a contribué aux travaux de publication des résultats de la nouvelle année de base 2016 selon le SCN 2008 (rebasage des comptes nationaux). Au Gabon, le renforcement des capacités a permis l'introduction de l'élaboration des CNT et la rédaction de la note méthodologique des CNA et la note de publication de la série des CNA de 2005 à 2019. En République Démocratique du Congo, l'appui d'AFC a permis l'élaboration des CNA de 2019 et de la note méthodologique des CNA et préparation des notes de publication de la série des comptes nationaux de 2005 à 2019. En Guinée-équatoriale, le Centre a renforcé les capacités des cadres dans la maîtrise des techniques d'élaboration des CNT.

A Sao Tomé-et-Principe, le Centre a appuyé les travaux d'élaboration des CNA de 2008 à 2019. Sur le plan régional, le Centre a organisé un webinaire sur la continuité des activités de production de l'IPC compte tenu des défis liés à la COVID-19 au profit de l'ensemble des pays membres d'AFC (Réussite remarquable 8).

Au cours de l'année fiscale 2022, le Centre poursuivra les travaux d'appui au passage au SCN 2008 avec changement d'année de base au Burundi, au Congo, au Gabon, en Guinée équatoriale, en République Centrafricaine, en République démocratique du Congo et à Sao Tomé et-Principe. Au Cameroun, le Centre appuiera les travaux sur les comptes financiers. Le Centre travaillera au renforcement de la cohérence des CNA rebasés et les comptes trimestriels au Cameroun, au Gabon et au Tchad. Le renforcement des CNT sera au centre des priorités du Centre en République centrafricaine, en Guinée équatoriale, en République démocratique du Congo, et à Sao Tomé-et-Principe. Sur le plan régional, le Centre renforcera la capacité des comptables nationaux de la région à utiliser les données des déclarations fiscales (DSF).

RÉUSSITE REMARQUABLE 8. PRODUCTION DE L'INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION

CONTEXTE : Les pays membres d'AFC sont confrontés aux défis liés à la poursuite régulière de la collecte des données nécessaires à la production de l'IPC en période de crise du COVID-19.

Pays : Tous les pays membres d'AFC	**Domaine d'intervention :** Statistiques des prix **Date de mise en œuvre :** Septembre 2020
Objectif de l'appui	Renforcer les capacités des cadres à maintenir la continuité des activités de production de l'IPC.
Rôle d'AFC dans l'appui	AFC a organisé un webinaire pour appuyer les pays membres dans la poursuite de travaux sur l'IPC malgré la situation liée au COVID-19.
Principaux résultats obtenus	La collecte régulière des prix dans les différentes villes et régions s'est révélée particulièrement difficile pendant la période de confinement liée au COVID-19. Ainsi, il était extrêmement important de trouver des solutions pratiques et ensuite former les experts en charge de l'IPC dans tous les pays afin de leur permettre de maintenir la continuité des activités de production et de publication de l'IPC; un indicateur très important pour la prise de décision dans tous les pays membres d'AFC.
Impact du projet	Tous les pays membres d'AFC ont pu maintenir la publication de l'IPC et un réseau des experts de l'IPC a été créé pour permettre aux cadres de partager leurs expériences liées au COVID-19.
Facteurs de succès	La bonne volonté politique et la détermination des cadres à relever les défis liés au COVID-19.
Leçons apprises	Les cadres des pays membres d'AFRITAC Centre sont parvenus à s'adapter et à mettre en œuvre des solutions pratiques adaptées aux besoins et réalités de chaque pays, permettant de répondre aux nouveaux défis liés au COVID-19.

SECTION II

F

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

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

Contribuer à une meilleure gestion de la dette publique

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

Sur cet objectif, le Centre a contribué à l'amélioration du contenu du document de stratégie de gestion de la dette préparé par le Cameroun. Au moins cinq cadres au Cameroun peuvent manipuler sans assistance l'outil analytique de préparation de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT). En République Démocratique du Congo, deux cadres de la Direction générale de la dette publique sont capables de manipuler l'outil analytique utilisé pour la préparation de la SDMT. En Guinée Équatoriale, une dizaine de cadres ont été formés sur le calcul des principaux agrégats et indicateurs utilisés en gestion de la dette. Le renforcement des capacités du Centre a permis de rendre le plan de financement de 2021 élaboré par le Cameroun plus cohérent avec les orientations de la stratégie de gestion de la dette retenue.

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

Sur cet objectif, la République Démocratique du Congo a adopté les caractéristiques et modalités relatives aux émissions et au remboursement des titres publics indexés au taux de change entre le dollar américain et le franc congolais. Dans ce pays membre, une stratégie de lancement des émissions des titres publics indexés au taux de change entre le dollar américain et le franc congolais a été également préparée et les investisseurs institutionnels ont commencé à participer aux émissions de titres publics en République Démocratique du Congo. Au cours de cette année fiscale 2021, la BEAC, les Trésors Publics et les spécialistes en valeur du Trésor ont adopté les procédures pour les opérations sur le marché primaire des valeurs du Trésor de la CEMAC (Réussite remarquable 9).

METTRE EN PLACE UN CADRE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL

Au cours de l'année fiscale 2021, une dizaine de cadres de la Guinée équatoriale ont été formés sur les questions de gouvernance en matière de gestion de la dette publique et des interrelations entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie, la politique budgétaire et la politique monétaire.

DÉVELOPPER/RENFORCER LES PROCESSUS POUR UN MEILLEUR ENREGISTREMENT, DÉCLARATION ET SUIVI DE LA DETTE

Au cours de l'année fiscale 2021, le Centre a contribué à l'amélioration de la structure et du contenu du bulletin trimestriel de la dette et du rapport annuel de gestion de la dette en République Démocratique du Congo. L'architecture et le contenu du site web via lequel sont diffusées les informations de la dette publique ont été aussi améliorés dans ce pays.

RÉUSSITE REMARQUABLE 9. ELABORATION DES PROCÉDURES POUR LES OPÉRATIONS SUR LE MARCHÉ PRIMAIRE DES VALEURS DU TRÉSOR

CONTEXTE : Dans le cadre des efforts pour dynamiser le marché régional des titres publics, les autorités régionales de la CEMAC ont adopté en décembre 2019 un nouveau Règlement des valeurs du Trésor qui contient des nouvelles procédures d'émission pour lesquelles les modalités d'application doivent être définies.

Institution : Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC)	**Domaine d'intervention :** Développement du marché des titres publics **Date de mise en œuvre :** Mars – Novembre 2020
Objectif de l'appui	Définir les modes opératoires des nouvelles modalités d'émission du Règlement des valeurs du Trésor des Etats de la CEMAC.
Rôle d'AFC dans l'appui	Faisant suite à l'adoption en décembre 2019 par les autorités régionales d'un nouveau Règlement des valeurs du Trésor, une mission a été organisée en mars – avril 2020 pour élaborer les protocoles qui seront suivis pour la réalisation des nouvelles modalités d'émission des valeurs du Trésor. La définition des protocoles a été enrichie par la participation d'AFC à la définition des innovations incluses dans le Règlement.
Principaux résultats obtenus	Adoption par la BEAC, les Trésors Publics et les spécialistes en valeur du Trésor, des modes opératoires des nouvelles procédures d'émission des valeurs du Trésor.
Impact du projet	Les modes opératoires serviront de référence pour la mise à jour des systèmes électroniques utilisés pour la gestion des opérations d'émission des valeurs du Trésor. Ils serviront également de guide pour le renforcement des capacités des cadres de la BEAC et des Trésors publics à la maîtrise des nouvelles procédures d'émission.
Facteurs de succès	L'engagement de la BEAC à dynamiser le marché régional des titres publics.
Leçons apprises	La capacité à tenir compte des contraintes des différents intervenants au marché (Trésors publics, BEAC et Spécialistes des valeurs du Trésor) dans la formulation des conseils aux autorités.

SECTION II

G

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES

Didier Casier est le nouveau conseiller résident en régulation et supervision bancaires du Centre.

Alexis Boher a été conseiller résident en régulation et supervision bancaires entre 2016 et 2021.

Renforcer la stabilité financière par un cadre robuste de règlementation et de supervision bancaires

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

En 2021, le Centre a procédé à la révision de l'instruction n° 24 de la Banque Centrale du Congo (BCC), relative à l'émission de monnaie électronique et aux établissements de monnaie électronique, en vue d'élaborer un cadre adapté à la régulation et la supervision des services de paiement et des établissements de paiement. Les appuis du Centre à la BCC a permis l'ajustement des mesures spéciales de supervision bancaire décidées en riposte à la pandémie de COVID-19.

En 2022, le Centre procèdera à la révision de l'ensemble des règlements (NAP) relatifs aux normes et aux règles de gestion du risque de crédit à Sao Tomé-et-Principe.

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

En 2021, AFC a appuyé la révision de plusieurs documents dont le modèle SYSCO 2 de notation des établissements de crédit, pour le mettre en phase avec les normes et les bonnes pratiques internationales de la supervision basée sur les risques, à la COBAC. Le Centre a également proposé un nouveau modèle de notation des établissements de microfinance comportant des critères d'évaluation quantitatifs et qualitatifs de leur profil de risque, adapté du modèle SYSCO 2 précédemment révisé, selon l'approche de la supervision basée sur les risques à la COBAC (Réussite remarquable 10).

A la COBAC, le Centre a également procédé à la révision du canevas des notes d'analyse de la situation et des risques du secteur bancaire et proposition de suggestions d'évolution pour mieux faire ressortir les enjeux de risque. Un guide méthodologique relatif au contrôle sur place des établissements de paiement et des services de paiement a été

RÉUSSITE REMARQUABLE 10. AMÉLIORATION DES INSTRUMENTS ET DES PROCESSUS DE LA SUPERVISION PRUDENTIELLE

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

Institution : La Comminsion Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC)	**Domaine d'intervention :** Régulation et supervision bancaires **Date de mise en œuvre :** Mai – Novembre 2020
Objectif de l'appui	AFC est intervenu pour appuyer le Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (SG-COBAC) dans la mise en œuvre de son plan stratégique relatif à la supervision basée sur les risques, afin d'améliorer la détection précoce des difficultés des établissements de crédit et de microfinance et permettre à la COBAC d'intervenir plus tôt pour y remédier, en vue de renforcer la stabilité financière et la capacité du secteur financier à contribuer au développement de la sous-région.
Rôle d'AFC dans l'appui	En réponse aux besoins de renforcement des capacités exprimés par le SG-COBAC portant sur des thématiques opérationnelles spécifiques, AFC a réalisé sept missions de renforcement des capacités de mai 2020 à janvier 2021. Les ateliers de travail ont été organisés par visioconférence, en raison de la pandémie. L'élaboration préalable « sur mesure » des « livrables » attendus a permis de maximiser la valeur ajoutée des échanges interactifs des ateliers de travail.
Principaux résultats obtenus	Cette série de missions a permis au SG-COBAC de progresser significativement dans la mise en œuvre de son plan stratégique : (i) la révision complète du modèle de notation SYSCO des établissements de crédit, selon l'approche basée sur les risques, afin de mieux évaluer leur profil de risque ; (ii) l'adaptation de ce modèle aux établissements de microfinance ; (iii) la révision des indicateurs d'alerte de la dégradation de la situation et des risques des établissements de crédit, afin de réagir promptement aux évolutions préoccupantes ; (iv) l'évolution du format des notes de la COBAC, en vue d'orienter davantage la détermination des priorités de la politique de supervision prudentielle sur les risques ; (v) la révision des modes opératoires du traitement des infractions réglementaires et de la gestion des procédures disciplinaires, en vue d'accroître l'efficacité de la remédiation des situations de non-conformité à la réglementation prudentielle ; (vi) la méthodologie de contrôle sur place des services de paiement et des établissements de paiement.
Impact du projet	Le SG-COBAC pourra mener à bien son plan stratégique et la COBAC sera en mesure d'agir plus efficacement afin de résoudre les difficultés bancaires.
Facteurs de succès	Durant la pandémie, en travaillant à distance, l'AFC s'est adapté pour répondre aux besoins évolutifs et ciblés de la COBAC. La disponibilité d'experts qualifiés et du conseiller résident a permis de faire preuve d'agilité et d'engagement pour répondre concrètement aux attentes. La participation active du SG-COBAC a contribué à la valeur ajoutée des ateliers de travail.
Leçons apprises	La réalisation à distance de missions de renforcement des capacités à caractère très opérationnel est possible, en les préparant rigoureusement à l'avance, en liaison avec les Autorités, et en disposant du temps suffisant.

élaboré pour la COBAC. Les actions de renforcement des capacités a permis la révision des indicateurs automatisés de surveillance et d'alerte sur la situation des établissements de crédit assujettis, en vue de développer l'intervention précoce pour le traitement des difficultés bancaires, à la COBAC. Le Centre a procédé à la révision des processus de (i) traitement des infractions à la réglementation prudentielle et de (ii) sanction des établissements assujettis, à la COBAC dans la perspective de la révision envisageable du règlement CEMAC n° 02/14 relatif au traitement des établissements de crédit en difficulté. A la Banque Centrale du Congo (BCC), AFC a appuyé la révision du guide méthodologique relatif au contrôle sur place du risque informatique dans les établissements de crédit. A la BRB, le renforcement des capacités a permis la rédaction et la transmission de deux projets détaillés de note méthodologique dont l'une relative au contrôle sur place du risque opérationnel dans les établissements de crédit, et l'autre au contrôle sur place de la fonction comptable et du processus de contrôle-qualité des données dans les établissements de crédit. A la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Principe (BCSTP), un nouveau manuel de supervision bancaire selon l'approche basée sur les risques a été rédigé.

En 2022, sur cet objectif, le Centre travaillera au développement d'une méthodologie de contrôle sur place des risques de marché dans le secteur bancaire à la COBAC. Le Centre poursuivra l'appui à la mise en œuvre des actions du plan stratégique relatif à la supervision basée sur les risques à la COBAC. A la Banque Centrale de la République démocratique du Congo, le Centre formera les superviseurs bancaires au contrôle sur place du risque informatique dans le secteur bancaire et réalisera un point d'étape sur la feuille de route relative au Pilier 2 (ICAAP/ILAAP) avec un rappel de formation. Sur le plan régional, le Centre organisera deux séminaires régionaux dont l'un portant sur la mise en œuvre des mesures spéciales de supervision bancaire pendant la pandémie de COVID-19 et les perspectives de sortie de crise dans la sous-région et l'autre sur la régulation et la supervision du risque de liquidité et de financement dans le secteur bancaire, selon l'approche basée sur les risques, dans la sous-région.

TRANSPOSER LES NORMES INTERNATIONALES DU DISPOSITIF DE BÂLE ADÉQUATEMENT DANS LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE NATIONALE

Le programme de travail de l'année fiscale 2022 pour la BRB prévoit la révision de la circulaire n° 24/2019, relative aux exigences de communication financière et de transparence préconisées dans le dispositif de Bâle, puis de former les superviseurs bancaires de la BRB. Une formation des superviseurs bancaires de la BRB aux récentes évolutions du dispositif de Bâle et l'évaluation du niveau de conformité et déterminer une feuille de route pour combler les écarts. Le Centre appuiera la mise en place d'un cadre réglementaire pour l'évaluation du capital économique des établissements de crédit : (i) élaborer un projet de circulaire relative à ICAAP ; (ii) élaborer des directives sur les exigences minimales en matière de stress tests pour les établissements de crédit à la BRB. Dans le cadre du plan de mise en œuvre du dispositif de Bâle, le Centre prévoit la révision des projets de règlements prudentiels de la COBAC. A la BCC, le programme de travail se penchera sur la révision de l'instruction n° 14 de la BCC sur les ratios prudentiels, avec un focus sur la liquidité et la transformation des établissements de crédit, afin de transposer les ratios LCR/NSFR (Bâle III).

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

En 2021, le Centre a procédé à la révision de la réglementation prudentielle relative à la classification et au provisionnement des créances dans les établissements de crédit, selon IFRS 9, à la BRB.

En 2022, le programme de travail prévoit la révision de l'instruction n° 16 de la BCC sur la classification et le provisionnement des créances, afin de l'aligner sur IFRS 9 et de renforcer le processus d'évaluation de l'adéquation du provisionnement des créances non performantes à la Banque Centrale de la République démocratique du Congo.

ANNEXES

ANNEXE 1. ETAT DES DÉPENSES DE LA PHASE III DU 3 AU 30 AVRIL 2021

Projets	Dépenses (en Dollars U.S.)			
	Année fiscale 2018[1]	Année fiscale 2019	Année fiscale 2020	Année fiscale 2021
Gestion des finances publiques	740,568	2,163,039	1,989,777	1,370,722
Administration douanière	329,479	463,529	180,566	126,298
Administration fiscale	362,231	1,081,725	678,260	222,194
Régulation et supervision bancaires	455,561	919,939	721,021	510,640
Gestion de la dette publique	296,946	669,935	364,983	160,957
Statistiques macroéconomiques	258,760	774,696	589,442	323,173
Statistiques des finances publiques	339,482	878,696	566,927	344,995
Droit financier et fiscal	16,020	11,691	-	-
Administration	501,937	1,270,836	1,205,946	1,034,467
Formation personalisée	-	57,082	-	-
Cours	107,860	318,139	104,064	92,817
Gouvernance et évaluation	131,525	257,982	78,443	35
Sous-total	3,540,369	8,867,289	6,479,427	4,186,297
Gestion du fonds fiduciaire	247,826	620,710	453,560	293,041
Sous-Total	3,788,195	9,487,999	6,932,987	4,479,338
FMI	515,894	434,046	506,303	373,205
Grand Total	**4,304,089**	**9,922,045**	**7,439,290**	**4,852,543**

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités.

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

ANNEXE 2. ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIERES DE LA PHASE III DU 3 AU 30 AVRIL 2021

Information sur l'accord				en Dollars U.S.			
Contributeurs	**Date de signature**	**Monnaie[1]**	**Montant**	**Montant de l'accord**	**Contributions reçues**	**Contributions attendues**	**Futures contributions**
				(A)	**(B)**	**(C)**	**(D)**
Total partenaires				**29,625,895**	**24,763,472**	**1,171,783**	**3,515,350**
Allemagne	11/12/2018	EUR	2,000,000	2,278,820	2,278,820	-	-
Allemagne	30/11/2017	EUR	3,000,000	3,531,300	3,531,300	-	-
Banque européenne d'investissement	19/4/2018	EUR	200,000	237,180	237,180	-	-
Chine	13/7/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	-
Commission européenne	6/11/2020	EUR	6,000,000	6,835,923	5,628,980	1,171,783	-
France	15/12/2020	EUR	10,000,000	12,038,311	8,382,831	-	3,515,350
Pays-Bas	6/11/2015	EUR	1,000,000	1,159,562	1,159,562	-	-
Suisse	18/12/2019	CHF	1,500,000	1,544,799	1,544,799	-	-
Total pays membres				**8,000,000**	**3,775,063**	**4,224,937**	**-**
Cameroun	5/12/2017	USD	2,000,000	2,000,000	937,463	1,062,537	-
Gabon (Pays siège)	18/5/2018	USD	4,000,000	4,000,000	837,600	3,162,400	-
République démocratique du Congo	6/4/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	-
Total transferts internes				**2,338,714**	**2,338,714**	**-**	**-**
Chine				1,294,813	1,294,813	-	-
Commission européenne				1,043,901	1,043,901	-	-
Total partenaires, membres et transferts internes				**39,964,609**	**30,877,249**	**5,396,720**	**3,515,350**
FMI				2,500,000	2,500,000		
Budget global du programme[2]				**37,780,859**	**37,780,859**		
Déficit de financement[3]					**(4,403,610)**		

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités.

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

2/ Le budget du programme a subi une baisse en raison du financement des activites du portefeuille de la gestion de la dette publique par le projet DMF depuis octobre 2020. Actuellement, il s'élève a 35,3 millions de dollars.

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

ANNEXE 3. ADMINISTRATION

RESPONSABLE ADMINISTRATIVE

Marie-Hélène Issembe

CHARGÉ DE PROJETS

Armel Houtsa

CHARGÉ DE PROJETS (GAR)

Brolin Mbadinga

ASSISTANTE ADMINISTRATIVE

Carine Mboumba

ASSISTANTE ADMINISTRATIVE

Larissa Mabika Balenga

ASSISTANTE ADMINISTRATIVE

Djena Laetitia Djembo

ASSISTANT ADMINISTRATIF

Gildas Loundou Mayoukou

TECHNICIEN COURSIER

Wilfried Manguenga Manguenga

AFRITAC Centre

BP : 12916 Libreville, Gabon
immeuble saint georges, Kalickak
T +(241) 11.73.33.00
afcweb@imf.org
www.afritaccentre.org
Facebook.com/afritaccentre/

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL
Institut pour le développement des capacités
Service des partenariats

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