

# CENTRE RÉGIONAL D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE CENTRALE

Renforcer les capacités  
macroéconomiques en Afrique centrale



**AFRITAC**  
Centre

---

# RAPPORT ANNUEL 2019

---



**FONDS MONÉTAIRE  
INTERNATIONAL**

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



le Burundi



le Cameroun



le Congo



le Gabon



la Guinée  
équatoriale



la République  
centrafricaine



la République  
démocratique  
du Congo



Sao Tomé-et-Principe



le Tchad



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



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



Son Excellence

**M. Jean-Marie Ogandaga**

*Ministre de l'Economie, de la Prospective et de la Programmation du développement chargé de promotion des investissements publics et privés du Gabon jusqu'en juin 2019*

*Actuellement Ministre du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et moyennes entreprises et de l'Industrie*

Le présent rapport couvre une période charnière pour AFRITAC Centre puisque celle-ci a été marquée par de nombreuses interventions au profit des États membres, lesquels font face à de nombreux défis macroéconomiques.

Ainsi, dès le début de l'année 2014, l'effondrement des cours du pétrole a entraîné un choc dans les économies des pays membres de la CEMAC qui a eu pour conséquences un ralentissement de la croissance économique, une détérioration des soldes budgétaires, une hausse tendancielle de l'endettement public, ainsi qu'une dégradation des comptes publics conjuguée à une contraction significative des réserves de change menaçant ainsi la stabilité de la monnaie commune.

Si la situation tend à s'améliorer depuis fin 2018, il convient de reconnaître que cette légère embellie reste fragile au regard des frémissements observés dans la relance de nos économies. Les efforts en termes d'assistance technique mis en œuvre par AFRITAC Centre durant l'année fiscale 2019 ont permis aux pays membres de consolider cette dynamique optimiste.

En effet, l'efficacité de l'appui d'AFRITAC Centre aux pays membres est indéniable. Les résultats enregistrés et présentés dans ce rapport témoignent des réussites du Centre dans les domaines tels que la gestion des finances publiques, la production de statistiques fiables, la gestion de la dette ainsi que la supervision du système bancaire et financier.

Le cycle qui couvre le programme de travail 2020 et les perspectives 2021 à 2022 va connaître la même dynamique de résultats dans le cadre du renforcement des capacités techniques et institutionnelles de nos administrations respectives pour favoriser une croissance inclusive.

Dans une conjoncture internationale marquée par de fortes tensions commerciales entre les grandes puissances économiques susceptibles d'impacter la reprise de l'économie mondiale et par effet de ricochet nos économies, les appuis techniques d'AFRITAC Centre s'avèrent davantage nécessaires.

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

Au moment où le Gabon cède la présidence du Comité d'orientation d'AFRITAC Centre au Cameroun, je saisis l'opportunité qui m'est offerte pour remercier mes collègues ministres, les partenaires au développement et l'équipe d'AFRITAC Centre pour tout le soutien reçu au cours de ces deux dernières années.



# AVANT-PROPOS DU COORDONNATEUR D'AFRITAC CENTRE



**Paulo Drummond**

Au cours de l'exercice fiscal 2019, le Centre a opérationnalisé la gestion axée sur les résultats pour l'ensemble de ses activités d'assistance technique avec un ancrage fort pour les années futures qui a permis de réaliser des progrès notables dans la planification et le suivi des activités ainsi que dans la rationalisation du budget.

Pour la première fois, le Centre s'est doté d'une programmation triennale pour une meilleure visibilité de son programme de travail à moyen terme. Au cours de l'exercice, le Centre a atteint son plus haut niveau d'activité.

Les résultats obtenus par le Centre au cours de l'année fiscale sont illustrés dans le présent rapport par les réussites remarquables des pays et institutions bénéficiaires. Cette année a été marquée à la fois par le renforcement de la coordination avec les partenaires au développement intervenant dans les pays membres et par une stratégie de renforcement des capacités du Centre qui a engagé les pays bénéficiaires dans la conception et la mise à jour des cadres logiques.

L'année fiscale 2019 s'est achevée avec de nombreuses réussites dans les domaines couverts par le Centre. Au titre de ces réalisations, on peut citer : la rédaction des textes d'application du nouveau code régional des douanes de la CEMAC, le renforcement des contrôles conjoints douanes-impôts, l'amélioration des instruments de préparation et de contrôle du budget, la réactivation des comités de cadrage macrobudgétaire, la compilation et la publication des données des statistiques financières, le lancement des travaux de rebasage des statistiques du secteur réel, l'élaboration de stratégies réalistes de la dette et l'alignement des règles prudentielles aux normes internationales dans le secteur bancaire. Le Centre a également démontré sa grande flexibilité en organisant plusieurs ateliers délocalisés au profit des pays membres et des visites professionnelles d'apprentissage par les pairs. Les appuis aux pays membres en situation de fragilité ont représenté 70 % des ressources du Centre. Ces résultats sont aussi le fruit de l'étroite collaboration avec nos partenaires au développement dont nous saluons les appuis constants.

Au cours de l'exercice 2020, AFRITAC Centre se mobilisera davantage pour remplir pleinement son engagement pour le renforcement des capacités des institutions et pays membres, en comptant sur leurs concours et celui des partenaires au développement. A cet effet, le Centre se tient prêt à poursuivre son programme d'appui aux réformes impulsées par les pays.

Je remercie le Gabon pour le soutien de haut niveau qu'il a apporté au Centre pendant son mandat à la présidence du Comité d'orientation et félicite le Cameroun qui assurera cette fonction pour les exercices 2020 et 2021. J'adresse également mes remerciements aux autorités de tous les pays membres et à mes collègues du Centre pour leurs dévouements professionnels et leurs contributions à l'amélioration des capacités macroéconomiques en Afrique centrale.

# LISTE D'ACRONYMES ET D'ABRÉVIATIONS

<b>ACBF</b>	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique - <i>African Capacity Building Foundation</i>	<b>BEAC</b>	Banque des États de l'Afrique centrale
<b>AFD</b>	Agence française de développement	<b>CEMAC</b>	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
<b>AFRISTAT</b>	Observatoire économique et statistique de l'Afrique subsaharienne	<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement
<b>AFRITAC</b>	Centre d'assistance technique pour l'Afrique	<b>COBAC</b>	Commission bancaire de l'Afrique centrale
<b>AFRITAC Centre ou AFC</b>	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique centrale	<b>CUT</b>	Compte unique du Trésor
<b>AFRITAC Ouest</b>	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique de l'Ouest	<b>FAD</b>	Département des finances publiques – <i>Fiscal affairs department</i>
<b>AFRITAC Sud</b>	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique australe	<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement	<b>ICAAP</b>	Processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres <i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i>
<b>BRB</b>	Banque de la République du Burundi	<b>IFRS</b>	Normes internationales d'information financière – <i>International Financial Reporting Standards</i>

<b>MSFP</b>	Manuel des statistiques des finances publiques	<b>SFP</b>	Statistiques des finances publiques
<b>NBE</b>	Nomenclature du budget de l'Etat	<b>STP</b>	Sao Tomé-et-Principe
<b>ONU</b>	Organisation des Nations unies	<b>TEC</b>	Tarif extérieur commun
<b>ONU FEMMES</b>	Organisation des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	<b>TOFE</b>	Tableau des opérations financières de l'État
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut	<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le développement		
<b>RCA</b>	République centrafricaine		
<b>RDC</b>	République démocratique du Congo		
<b>SCN</b>	Système de comptabilité nationale		
<b>SDMT</b>	Stratégie de la dette à moyen terme		

# TABLE DES MATIÈRES

## 1

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

## 3

Avant-Propos du Coordonnateur d'AFRITAC Centre

## 4

Liste d'acronymes et abréviations

## 9

### SECTION I

AFRITAC CENTRE

- 11 **A** Présentation générale d'AFRITAC Centre
- 13 **B** Contexte macroéconomique

## 15

### SECTION II

Programme de travail : Performance 2019 et programmation 2020

- 16 **A** Synthèse et vue d'ensemble
- 27 **B** Administration des revenus
- 30 **C** Gestion des finances publiques
- 33 **D** Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires
- 35 **E** Statistiques des finances publiques
- 37 **F** Statistiques macroéconomiques
- 40 **G** Gestion de la dette publique
- 43 **H** Régulation et supervision bancaires

# 47

## ANNEXES

- 48 **Annexe 1.** Etats des dépenses de la phase 3 (au 30 avril 2019)
- 49 **Annexe 2.** Etat des contributions financières de la phase 3 (au 30 avril 2019)
- 50 **Annexe 3.** Administration

## GRAPHIQUES

- 15 **Graphique 1.** Etapes intermédiaires par domaine (en nombre)
- 16 **Graphique 2.** Etapes intermédiaires – Performance globale au 30 avril 2019 (en nombre)
- 16 **Graphique 3.** Performance des étapes intermédiaires par domaine (en nombre)
- 22 **Graphique 4.** Activités par pays (en nombre)
- 23 **Graphique 5.** Activités par domaine (en nombre)
- 23 **Graphique 6.** Ressources par pays (en personnes-semaines)
- 24 **Graphique 7.** Ressources par domaine (en personnes-semaines)
- 24 **Graphique 8.** Répartition des ressources par pays
- 25 **Graphique 9.** Répartition des ressources par domaine
- 25 **Graphique 10.** Répartition des ressources selon la fragilité du pays bénéficiaire

## RÉUSSITES REMARQUABLES

- 29 **1** Renforcement des contrôles conjoints douanes – impôts
- 31 **2** Mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire au Tchad
- 34 **3** Renforcement des dispositifs institutionnels de cadrage macroéconomique et budgétaire
- 36 **4** Adoption de la nouvelle méthodologie du TOFE
- 38 **5** Rattrapage et publication des comptes nationaux à jour en République du Congo
- 42 **6** Elaboration et mise en œuvre du plan annuel de financement
- 45 **7** Élaboration d'une « feuille de route » pour structurer le plan d'action de la COBAC afin d'achever le passage à la supervision basée sur les risques



SECTION I

# AFRITAC CENTRE



# PRÉSENTATION GÉNÉRALE D'AFRITAC CENTRE

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

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

L'arrangement financier prévalant à AFRITAC Centre illustre bien l'intérêt des pays membres pour les services fournis par celui-ci, puisque les



Représentants de la RDC au 21<sup>ème</sup> comité d'orientation, Libreville, Mars 2019

contributions attendues des États pour la Phase 3 devraient se situer autour de 40 % du budget de l'ensemble du cycle – les bailleurs et le FMI intervenant à hauteur de 60 %. Cet arrangement financier montre que les activités du Centre répondent aux besoins des pays membres et des institutions régionales.

L'assistance technique d'AFC combine les conseils stratégiques élaborés lors des missions organisées par les départements techniques du siège du FMI et leur mise en œuvre sur le terrain. Celle-ci est assurée par les conseillers résidents lors de leurs visites

*in situ* ainsi que dans le cadre des missions effectuées par des experts internationaux du Centre.

Bien entendu, toutes ces missions s'intègrent dans l'activité globale d'assistance technique du FMI (ce qui en garantit la cohérence et la coordination) et bénéficient notamment de la revue des services centraux du FMI (ce qui constitue un gage de qualité). Les options stratégiques guidant les activités du Centre sont discutées par le Comité d'Orientation (CdO) qui est constitué de représentants des pays membres,

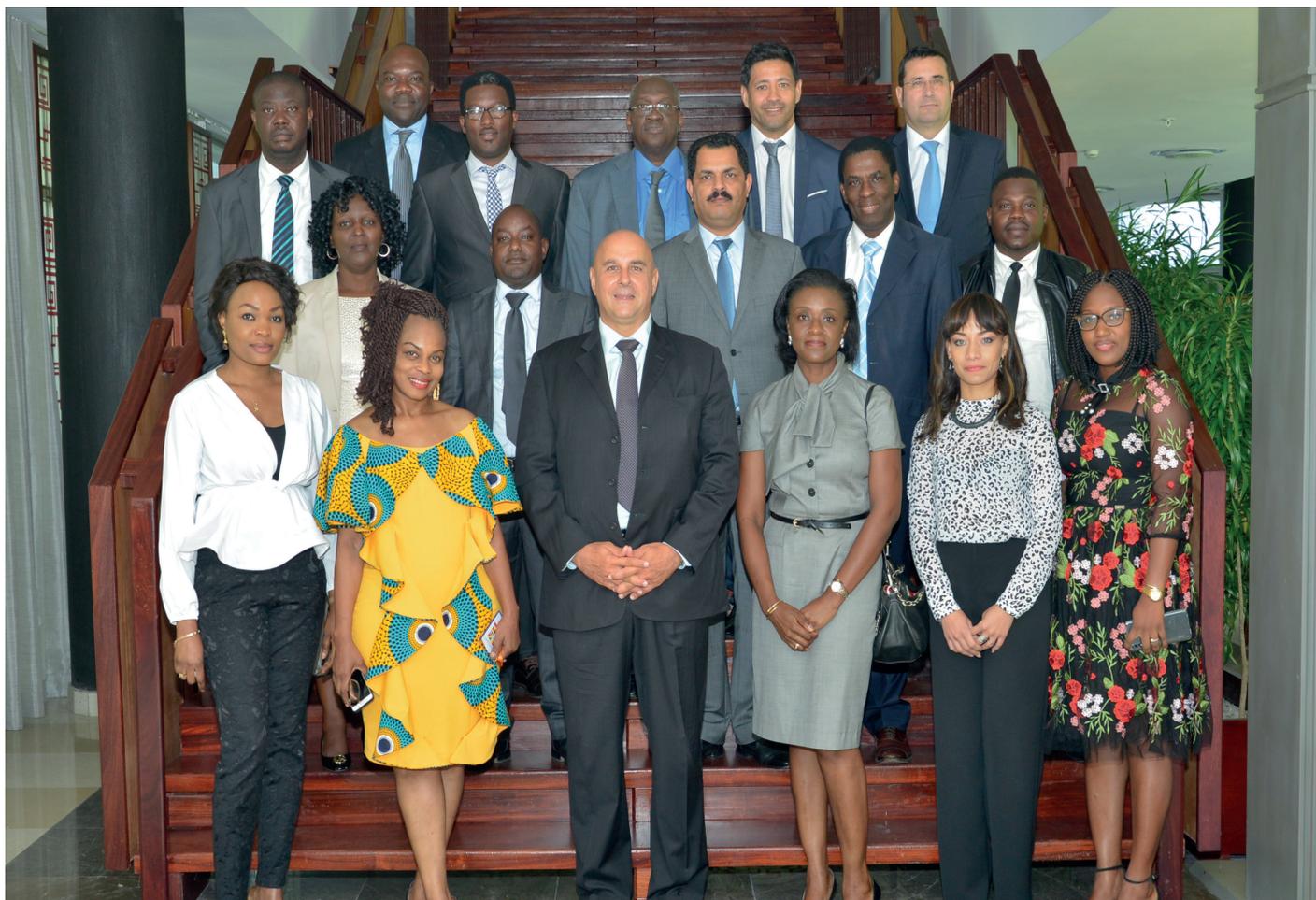
des partenaires au développement et d'autres organisations participant en tant qu'observateurs. Le CdO se réunit annuellement pour valider le programme de travail et assurer le suivi de sa mise en œuvre. La présidence de son CdO est actuellement assurée par le Cameroun pour les exercices 2020 et 2021.

Pour assurer le bon déroulement des opérations, AFRITAC Centre est dirigé par un coordonnateur. Le renforcement des capacités est réalisé par les conseillers résidents dans les domaines de l'administration fiscale et douanière

(un conseiller), de la gestion des finances publiques (deux conseillers), de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires (un conseiller), des statistiques des finances publiques (un conseiller), des statistiques macroéconomiques (un conseiller), de la gestion de la dette publique (un conseiller), de la régulation et supervision bancaires (un conseiller), et de la gestion axée sur les résultats (un conseiller).

Au-delà des missions évoquées plus haut, AFRITAC Centre contribue également au développement des

capacités institutionnelles des pays membres par l'organisation des séminaires régionaux, des ateliers nationaux, et des visites d'apprentissage entre pairs. Sous la supervision des conseillers résidents et des experts internationaux rigoureusement sélectionnés par le Centre, les séminaires et ateliers permettent de diffuser aux cadres des neuf États membres des meilleures pratiques répliquables tout en favorisant le partage d'expériences et la mise en réseau.



Personnel d'AFRITAC Centre au 21<sup>ème</sup> Comité d'orientation, Libreville, mars 2019

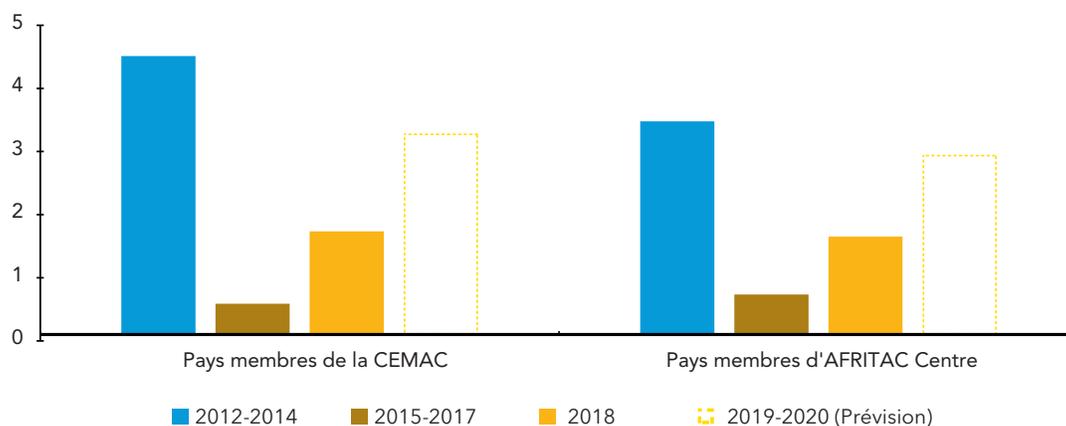
# CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE

À l'instar de l'Afrique subsaharienne, les États membres d'AFC ont fait face à des défis macroéconomiques et financiers. Après une croissance robuste accompagnée d'une situation macroéconomique stable de 2012 à 2014, le développement économique et social des États membres a été entravé entre 2015 et 2017 à la suite de la chute vertigineuse des prix des

matières premières. Cette situation s'est traduite par la montée des déficits et la hausse de l'endettement public, ainsi que par l'accroissement des vulnérabilités des établissements bancaires et financiers. Depuis 2017, la rationalisation des choix budgétaires est amorcée dans la plupart des pays membres d'AFC en partie grâce aux programmes de réformes

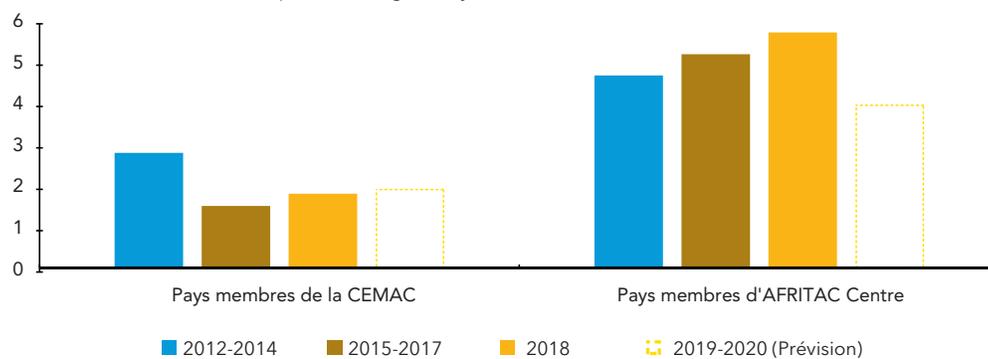
économiques des pays membres avec l'appui du FMI et d'autres partenaires au développement. Des politiques budgétaires ambitieuses ainsi que des réformes structurelles sont nécessaires pour préserver la stabilité macroéconomique, rétablir une croissance forte, renforcer le climat des affaires et favoriser l'intégration régionale.

**CROISSANCE DU PIB**  
(en pourcentage)



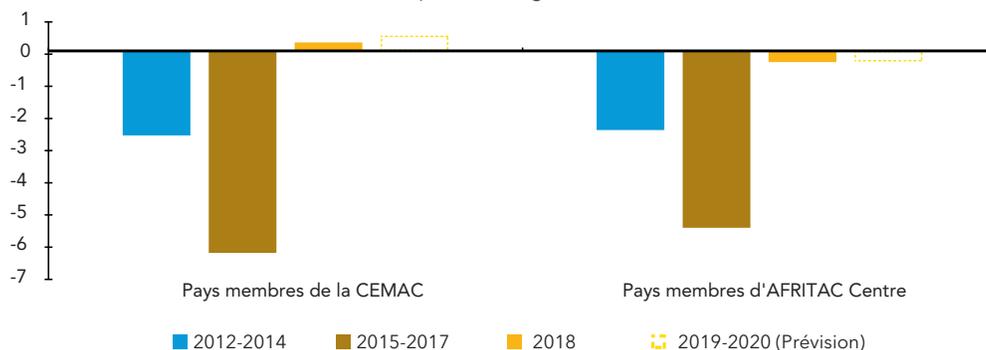
### INFLATION DES PRIX À LA CONSOMMATION

(en pourcentage moyen de la variation annuelle)



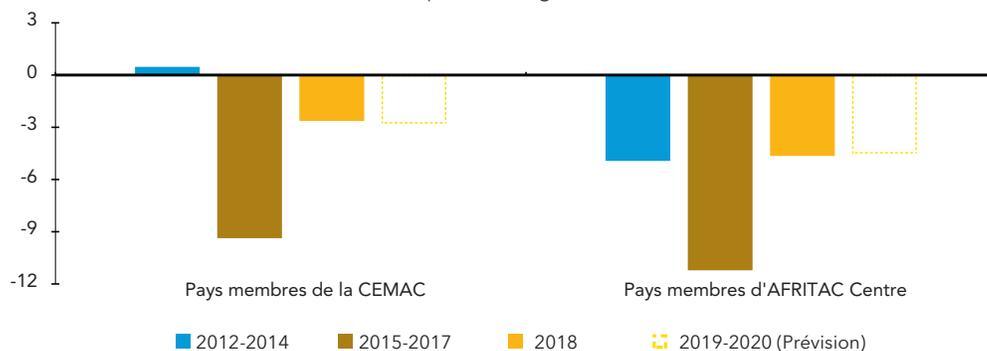
### SOLDE BUDGÉTAIRE GLOBAL (DONS COMPRIS)

(en pourcentage du PIB)



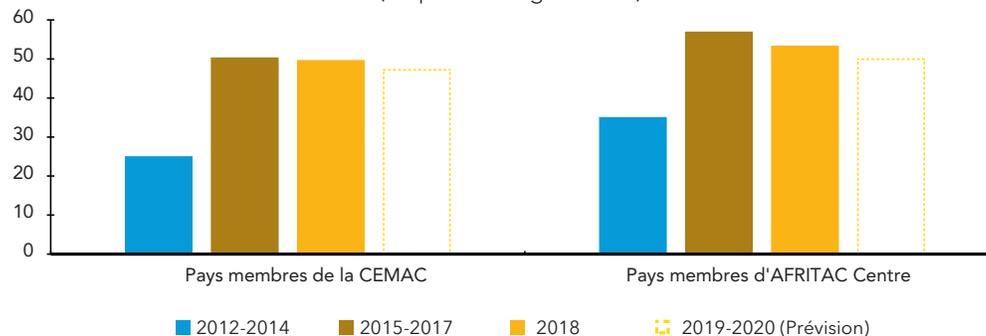
### SOLDE EXTÉRIEUR COURANT

(en pourcentage du PIB)



### DETTE PUBLIQUE

(en pourcentage du PIB)



Source : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2019.

SECTION II

PROGRAMME  
DE TRAVAIL :  
PERFORMANCE 2019 ET  
PROGRAMMATION 2020



21<sup>ème</sup> réunion du Comité d'orientation d'AFRITAC Centre, Libreville, mars 2019



# SYNTHÈSE ET VUE D'ENSEMBLE

Au cours de l'année fiscale 2019, les objectifs stratégiques du cadre logique 2017-2022 d'AFRITAC Centre ont servi de point d'appui pour les activités du Centre.

Ainsi, pour répondre plus efficacement aux demandes des États membres, les activités d'assistance technique sectorielle ont été complétées par des séminaires régionaux conjoints, des ateliers nationaux et des visites professionnelles qui ont permis au Centre de maintenir un niveau d'exécution élevé.

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

Les priorités du programme de travail pour l'année fiscale 2019 s'alignent sur les stratégies de renforcement de capacités mises en place pour les États membres en les impliquant directement. Elles reflètent également les besoins en renforcement des capacités formulés par les membres, y compris les plus fragiles d'entre eux (notamment le Burundi, le Congo, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad).

Les priorités du programme de travail sont également liées aux engagements du FMI à l'égard du Programme de Financement du Développement (PFD) pour faciliter la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) grâce à une mobilisation accrue des ressources nationales, à une meilleure utilisation des ressources publiques, à une inclusion financière élargie tout en maintenant la stabilité financière et à l'amélioration de la compilation et de la diffusion des statistiques pour renforcer la cohérence des prises de décision en matière de politique économique. Le Centre a maintenu son appui dans

les domaines de la gestion de la dette et de la supervision bancaire, conditions préalables à l'inclusion financière et au renforcement du rôle du secteur bancaire dans le soutien à l'économie. Par ailleurs, AFC va poursuivre ses activités de formation dans les domaines de l'administration fiscale et de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires.

Les programmes d'AFRITAC Centre sont pleinement alignés aux conclusions et recommandations de la revue quinquennale de la stratégie de renforcement des capacités du FMI. Ainsi, le Centre a priorisé des activités d'assistance technique qui ont contribué à la réduction des inégalités homme-femme et à la promotion de la gestion durable des ressources naturelles. Le Centre a également fait des progrès importants afin d'ancrer la gestion axée sur les résultats dans ses activités. Cela s'est traduit par l'adoption d'une approche programmatique triennale qui a conduit à une meilleure planification de ses activités. Durant l'année fiscale 2019, AFRITAC Centre a consacré plus de deux tiers de ses ressources pour appuyer ses pays membres fragiles.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE DU CENTRE



*Philippe Athanassiou a rejoint AFC en août 2017 au poste de conseiller en gestion axée sur les résultats*

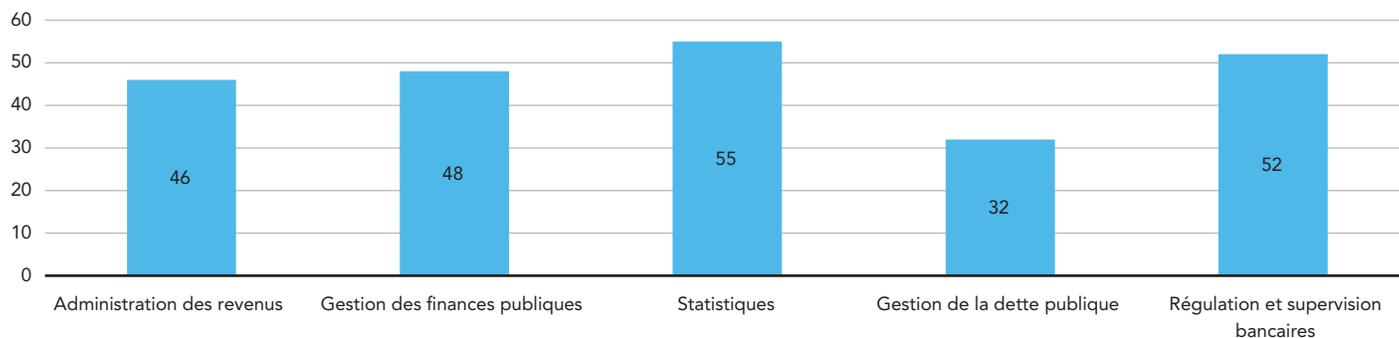
Les performances décrites ci-dessous concernent l'année fiscale 2019. Elles ont été obtenues sur la base des informations renseignées dans la plateforme de gestion axée sur les résultats du FMI par les conseillers résidents du Centre dans leurs domaines respectifs. Les informations présentées dans les graphiques ci-dessous ont été extraites de la plate-forme au 30 avril 2019. Les cadres logiques comprennent les objectifs, les résultats escomptés, les indicateurs, les étapes intermédiaires ainsi que les risques liés aux objectifs de l'assistance technique.

Les étapes intermédiaires sont un élément important de la chaîne de résultat d'AFRITAC Centre. Elles traduisent la progression vers la réalisation des résultats et des objectifs. Pendant l'année fiscale 2019, le Centre a accéléré la mise en œuvre de son programme d'assistance

technique qui s'est accompagnée d'une meilleure planification et d'un meilleur séquençage des étapes intermédiaires. Le graphique 1 présente le nombre d'étapes intermédiaires par domaine (233 étapes intermédiaires pour l'année fiscale 2019, soit une hausse de + 42 % par rapport à l'année fiscale 2018). Cette hausse s'explique notamment par l'appropriation croissante de l'approche de gestion axée sur les résultats par le Centre. Aussi, le Centre a significativement développé ses activités dans les domaines de l'analyse et des prévisions macroéconomiques et budgétaires. Enfin, les conseillers résidents en charge de la comptabilité publique et des statistiques macroéconomiques ont pris fonction en cours d'année fiscale.

## GRAPHIQUE 1. ETAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



- L'administration des revenus inclut les administrations douanière et fiscale.
- La gestion des finances publiques inclut le budget, la comptabilité publique et la gestion de la trésorerie, et l'analyse et les prévisions macroéconomiques et budgétaires.
- Les statistiques comprennent les statistiques des finances publiques et les statistiques macroéconomiques.

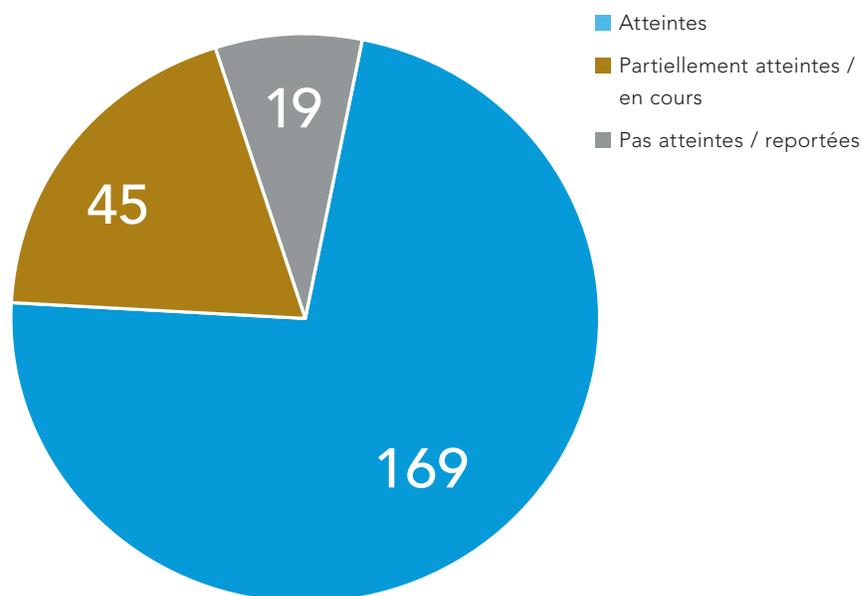
En fin d'année fiscale 2019, la performance globale indique que 169 étapes intermédiaires (73%) ont été atteintes (graphique 2).

Les 45 étapes intermédiaires (19%) qui ont partiellement été atteintes s'expliquent par différentes raisons. Au niveau institutionnel, l'insuffisance de moyens humains, techniques et financiers dans certains pays ainsi que de faibles capacités continuent à peser sur la mise en œuvre des réformes envisagées. Le Centre fournira des efforts supplémentaires au cours des prochaines années pour tenir compte de ces limites institutionnelles.

Le nombre d'étapes intermédiaires non atteintes ou reportées (19 soit 8% des étapes intermédiaires) se justifie par la faiblesse des moyens à disposition de certains pays membres, notamment les plus fragiles. Dans d'autres pays, ce sont des périodes d'instabilité institutionnelle qui ont affecté la performance et, plus globalement, la réussite des réformes. L'instabilité institutionnelle a également engendré des changements fréquents de priorités rendant ainsi caduques certaines étapes intermédiaires formulées en début d'année fiscale.

## GRAPHIQUE 2. ETAPES INTERMÉDIAIRES – PERFORMANCE GLOBALE AU 30 AVRIL 2019 (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre

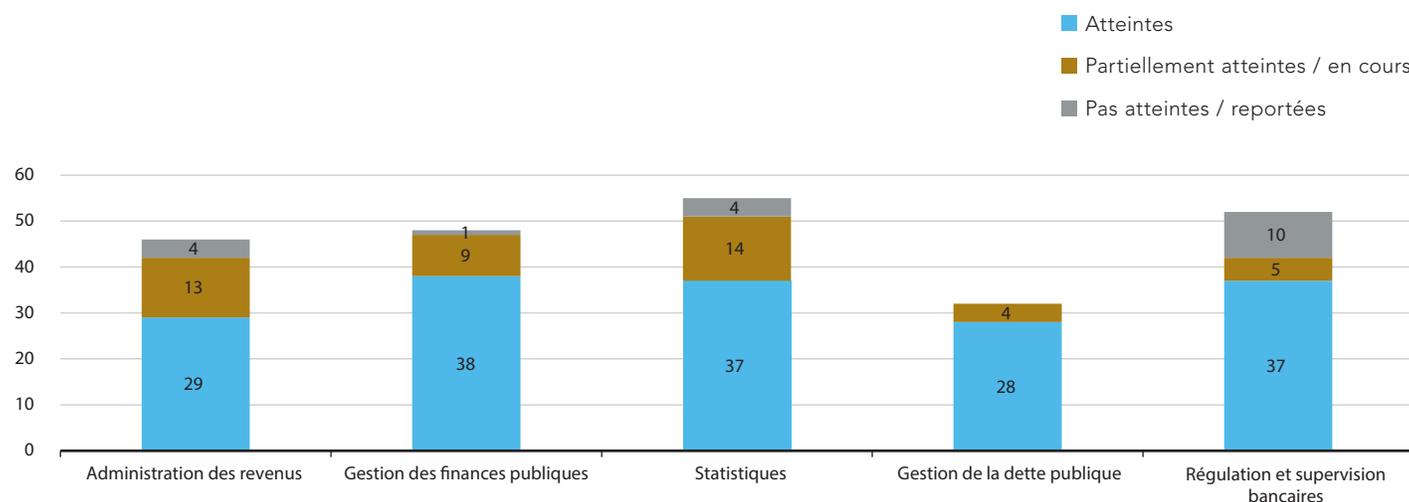


Le graphique 3 présente les performances des étapes intermédiaires par domaine. A ce titre, les performances sont très satisfaisantes puisque le nombre d'étapes intermédiaires atteintes dans tous les domaines est bien supérieur au nombre des étapes intermédiaires

partiellement atteintes, non atteintes ou reportées. Cela indique que les pays membres et institutions bénéficiaires ont globalement bien appliqué le cahier de route des réformes proposées par le Centre, malgré un contexte socioéconomique difficile dans plusieurs pays de la région.

### GRAPHIQUE 3. PERFORMANCE DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



Au cours de l'année fiscale 2019, la gestion axée sur les résultats a contribué à :

- Une planification adéquate et une appropriation complète des activités du Centre. Les cadres logiques du Centre ont été élaborés avant le début de l'année fiscale à travers un processus inclusif.
- Une communication efficace sur les activités et les résultats. Le Centre a mis davantage l'accent sur les résultats et l'impact de ses activités d'assistance technique en utilisant tous ses outils de communication.
- Un recueil systématique des réussites remarquables du Centre. Les réussites remarquables sont des activités spécifiques d'assistance technique ayant produit des résultats probants et un impact durable. Elles ont vocation à être répliquées par les autres pays membres et les institutions régionales et à améliorer des pratiques existantes.
- Une rationalisation des missions du Centre. L'année fiscale 2019 a également vu la systématisation d'une procédure pré et post mission selon laquelle les conseillers stipulent les objectifs et les résultats attendus de leurs missions au regard des cadres logiques de leurs domaines respectifs.
- Une consolidation des réformes et des cadres logiques plus élaborés. La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les activités d'AFRITAC Centre a permis de développer de nombreux outils qui ont amélioré la planification, le suivi, les rapports d'activités ainsi que la communication et la redevabilité. L'année fiscale 2020 ainsi que les années fiscales suivantes doivent permettre de consolider ces réformes afin de les ancrer durablement dans le temps.
- Un suivi plus exhaustif des recommandations. Durant l'année fiscale 2019, le Centre a commencé à réfléchir à la mise en place d'un mécanisme de suivi des recommandations formulées lors des missions d'assistance technique qui permettrait de connaître précisément leur niveau d'implémentation par les bénéficiaires ainsi que les changements auxquels elles ont contribué.

#### CONSOLIDATION DES ACQUIS EN 2020

La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein d'AFRITAC Centre est un processus qui s'inscrit sur le long terme. Les processus de transition et de consolidation des acquis se poursuivront au cours de l'année fiscale 2020 avec les priorités suivantes :

- Une planification des étapes intermédiaires de la plateforme de gestion axée sur les résultats. Un nombre important d'étapes intermédiaires a été rajouté en cours d'exercice fiscal. Cela constitue pour AFC un défi lorsqu'il s'agit de rapporter sur les résultats obtenus à la lumière des résultats escomptés. AFC va donc fournir un effort conséquent pour améliorer la planification des étapes intermédiaires.

## PRINCIPAUX INDICATEURS D'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2019

- 133 activités réalisées (dont 110 missions, 13 séminaires, 2 cours, 8 visites professionnelles),
- 443 cadres formés,
- Taux global d'exécution du programme : 94 %,
- 100 % d'exécution pour les activités régionales : 15 au total dont 7 à la COBAC,
- 485 personnes-semaines consacrées au renforcement des administrations des Etats membres,
- 50% des ressources ont été utilisées au profit des réformes des finances publiques,
- 58% des ressources ont bénéficié aux pays de la CEMAC,
- 69% des ressources ont été consacrées aux Etats membres en situation de fragilité,
- 217 rapports d'assistance technique disponibles à ce jour sur la partie sécurisée du site web du Centre ([www.afritaccentre.org](http://www.afritaccentre.org)).

## RÉALISATIONS MARQUANTES

Parmi les réalisations de cette année, les plus marquantes sont les suivantes : (1) la contribution à la rédaction des textes d'application du nouveau code des douanes régional avec la CEMAC, (2) la création et l'opérationnalisation d'une cellule pour assurer la tutelle financière des établissements publics nationaux et le suivi des entreprises publiques au Gabon, (3) la publication des statistiques des finances publiques (SFP) dans l'annuaire du FMI pour le Cameroun, le Congo, le Gabon la RDC et à STP, (4) le renforcement des contrôles conjoints douanes – impôts au Cameroun et au Gabon pour accroître les ressources fiscales, (5) l'organisation

de la 8ème édition du Forum des hauts fonctionnaires du budget des pays membres d'AFRITAC Centre (FOHBAC) sur la budgétisation sensible au genre et la réduction des inégalités homme-femme, (6) le renforcement des dispositifs techniques de cadrage macrobudgétaire en RCA et RDC, (7) la révision du cadre juridique du marché des titres publics pour en améliorer l'accès aux pays membres de la CEMAC, (8) l'élaboration d'un plan d'action pour la transition vers une supervision basée sur les risques à la COBAC et (9) la révision des circulaires prudentielles de la BRB.

En outre, AFRITAC Centre a organisé huit visites professionnelles de cadres sur des thèmes variés tels que la tutelle financière des établissements publics, le cadrage macrobudgétaire, la production et la publication du TOFE, les comptes nationaux trimestriels et le système de gestion et d'analyse de la dette. Ces visites visaient à promouvoir l'apprentissage par les pairs et à favoriser les échanges d'expériences.

## SÉMINAIRES ET APPUIS RÉGIONAUX

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

Treize séminaires régionaux - dont deux conjoints avec AFRITAC de l'Ouest - ont été réalisés durant l'année fiscale 2019. Les séminaires conjoints portaient sur la gouvernance des banques et la transparence financière, et l'utilisation de la plateforme d'information des administrations fiscales ISORA. Les autres thèmes abordés incluaient notamment le contrôle de la valeur en douane, l'administration performante de la TVA, les enjeux de la comptabilité matière dans le contrôle interne budgétaire, la budgétisation sensible au

genre pour réduire les inégalités entre les hommes et les femmes, la maîtrise des risques budgétaires, l'établissement des statistiques de la dette du secteur public, l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat selon le MSFP, la mise en cohérence des comptes nationaux trimestriels avec les comptes nationaux annuels, l'élaboration du plan de financement, le cadre révisé d'analyse de la viabilité de la dette dans les pays à faible revenu et la mise œuvre de la supervision basée sur les risques. Depuis 2014, les séminaires conjoints constituent une modalité de délivrance de l'assistance technique d'AFRITAC Centre qui favorise les échanges d'expérience entre les cadres de régions différentes sur des problématiques communes en vue d'y apporter des solutions appropriées. Cette approche permet de mutualiser les ressources humaines et financières.

En matière de formation, le Centre a organisé deux cours à l'attention des cadres de la région, en collaboration avec l'Institut de formation pour l'Afrique (IFA) et l'Institut pour le développement des capacités (IDC) du FMI. Ces cours portaient sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles et sur l'analyse et la prévision budgétaires. Ces cours seront reconduits au cours de l'année fiscale 2020.

Au niveau régional, en sus des appuis à la Commission de la CEMAC relatifs aux directives d'harmonisation du cadre des finances publiques, le Centre a soutenu les efforts de mise à niveau du code des douanes et d'harmonisation fiscale dans la zone CEMAC. Au cours de l'exercice 2019, les activités réalisées au profit de la COBAC ont été considérablement renforcées par rapport à l'année fiscale précédente.

## 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'ACBF, l'AFD, l'AFRISTAT, la BAD, la Banque de France, la Banque mondiale, la CNUCED, la

Coopération française, l'ONU Femmes et l'Union européenne.

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

Ainsi, AFRITAC Centre :

- (1) a poursuivi la modernisation de la législation et la réorganisation de l'administration douanière et des procédures en *Guinée équatoriale*, en vue de la mise en œuvre du progiciel SYDONIA World en partenariat avec la CNUCED,
- (2) a procédé à des échanges d'information avec la Banque africaine de développement sur l'interconnexion des services douaniers et fiscaux au *Gabon*,
- (3) a collaboré avec la Banque mondiale sur l'amélioration de la qualité des statistiques à la direction générale des impôts de la *RDC*,
- (4) a développé un partenariat avec l'Union européenne au *Tchad* sur la Phase 2 du projet d'appui à la consolidation de l'Etat. Ce projet finance l'élaboration d'un manuel d'utilisation de la nouvelle nomenclature budgétaire,
- (5) a procédé à des échanges d'informations avec l'Union européenne au *Cameroun* dans le cadre du programme de réformes des finances publiques. Dans ce programme, le Centre intervient dans la mise en place des instruments et des procédures du contrôle interne budgétaire,
- (6) a établi un partenariat avec l'ONU Femmes dans le cadre de la promotion de la budgétisation sensible au genre dans les pays couverts par le Centre,
- (7) s'est joint à AFRISTAT et à la Commission de la CEMAC pour l'organisation de séminaires semestriels de renforcement des capacités des cadres des pays membres dans le domaine du suivi de la conjoncture et des prévisions économiques,
- (8) a engagé des appuis au renforcement des dispositifs d'analyse et de cadrage macrobudgétaire en synergie avec l'Union européenne au *Tchad* et avec l'ACBF en *RCA*,
- (9) a maintenu des échanges fructueux avec l'AFD et la BAD en *RCA* qui, sur la base des recommandations du Centre, vont financer un projet de mise à jour des balances des comptes du Trésor qui sont essentielles à la production du TOFE,



21<sup>ème</sup> réunion du comité d'orientation d'AFC, Libreville, mars 2019

- (10) a renforcé sa collaboration avec la Banque mondiale dans la mise en place de la stratégie de rattrapage des retards des comptes nationaux au Congo qui a permis au pays de disposer de comptes nationaux à jour de 2005 à 2017,
- (11) a collaboré avec la Banque mondiale sur le développement d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme au Tchad,
- (12) a poursuivi son partenariat avec la Banque mondiale par l'organisation de séminaires de formation relatifs au cadre révisé de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu,
- (13) a poursuivi son partenariat avec la Banque de France pour la mise à disposition de ses cadres pour assurer des missions d'assistance technique court terme programmées par le Centre.

**OBJECTIFS TRANSVERSAUX :  
RÉDUCTION DES INÉGALITÉS,  
GENRE ET ENVIRONNEMENT**

Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre a organisé des activités sur des thématiques transversales. Au titre de ces dernières, on peut citer la 8<sup>ème</sup> édition du FOHBAC qui portait sur le thème de la réduction des inégalités femmes-hommes par une budgétisation

sensible au genre. A l'issu des travaux, une feuille de route pour la mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre a été proposée aux pays membres d'AFC sur la période 2019-2023. Aussi, le Centre a organisé en partenariat avec l'IDC et AFRITAC Sud, un cours sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles afin de sensibiliser les cadres des pays membres sur les problématiques liées à la gestion durable des ressources naturelles en vue d'impacter le développement de leurs pays.

Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre s'efforcera d'aider les pays membres à mobiliser des ressources nationales, et à améliorer l'utilisation des ressources publiques afin de soutenir leur progression dans la réduction des inégalités et la lutte contre la pauvreté afin de pouvoir atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD).

**COMMUNICATION ET VISIBILITÉ**

Dans le souci permanent d'informer les partenaires sur les activités menées par le Centre, les conseillers et les experts organisent systématiquement des séances de restitution à la fin des missions d'assistance technique dans les pays membres. De même, les partenaires sont toujours conviés aux

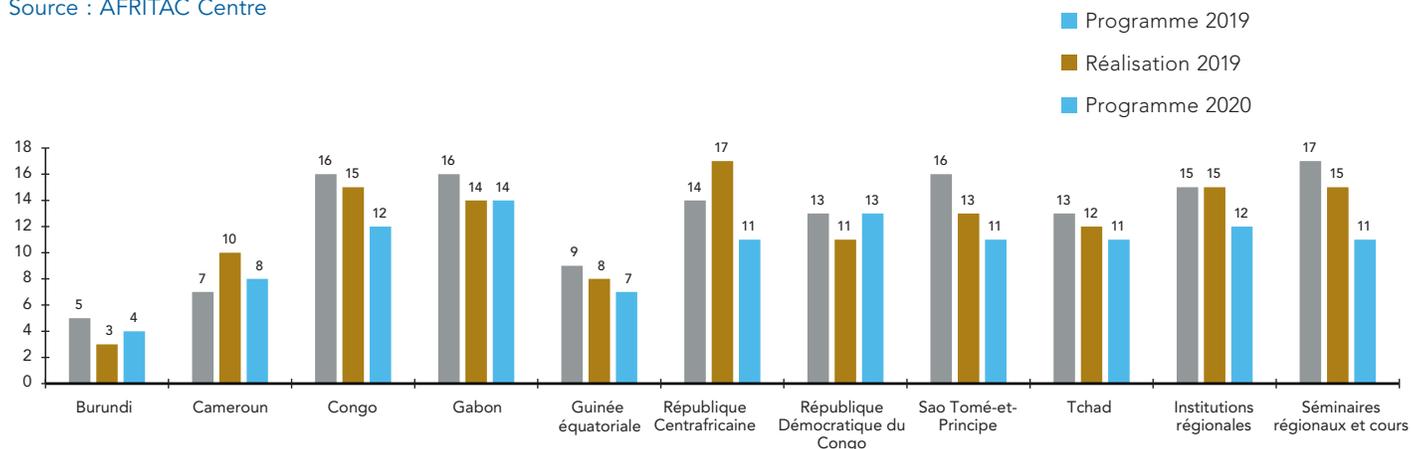
cérémonies d'ouverture et de clôture des séminaires et ateliers organisés par le Centre. Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre a poursuivi l'actualisation régulière du contenu de son site internet afin d'informer les partenaires sur ses activités. Le Centre dispose par ailleurs d'une lettre trimestrielle et d'une page Facebook qui lui permet de partager les informations récentes sur les résultats de ses activités.

**NIVEAU DES ACTIVITÉS**

Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre a atteint son plus haut niveau d'activité avec une exécution de 94% des activités prévues dans son programme de travail. Les activités d'assistance technique ont couvert l'ensemble des pays et domaines d'intervention du Centre. Sur le volet des appuis aux institutions régionales, le Centre a également réalisé l'ensemble des activités prévues. En 2020, le Centre continuera de réaliser des activités dans les pays et domaines d'intervention. Ainsi, le programme comprend 99 missions, 9 séminaires régionaux, 2 cours, 1 visite professionnelle. Par ailleurs, le Centre financera deux missions d'assistance technique du siège dans les domaines de l'administration fiscale et de la gestion des finances publiques (graphiques 4 et 5).

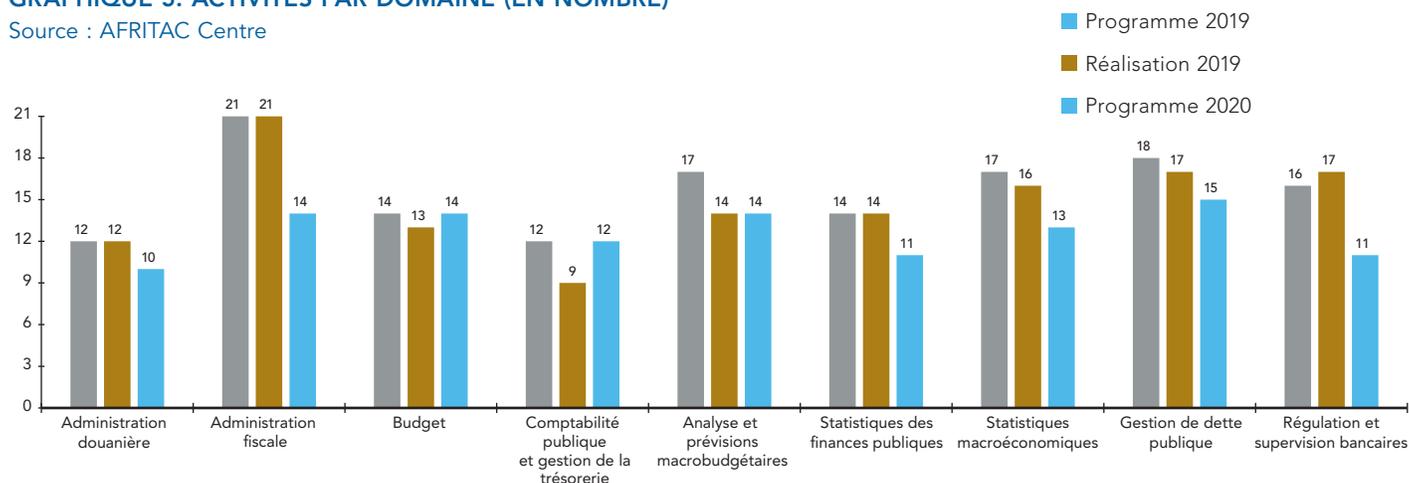
**GRAPHIQUE 4. ACTIVITÉS PAR PAYS (EN NOMBRE)**

Source : AFRITAC Centre



## GRAPHIQUE 5. ACTIVITÉS PAR DOMAINE (EN NOMBRE)

Source : AFRITAC Centre



### NIVEAU DES RESSOURCES

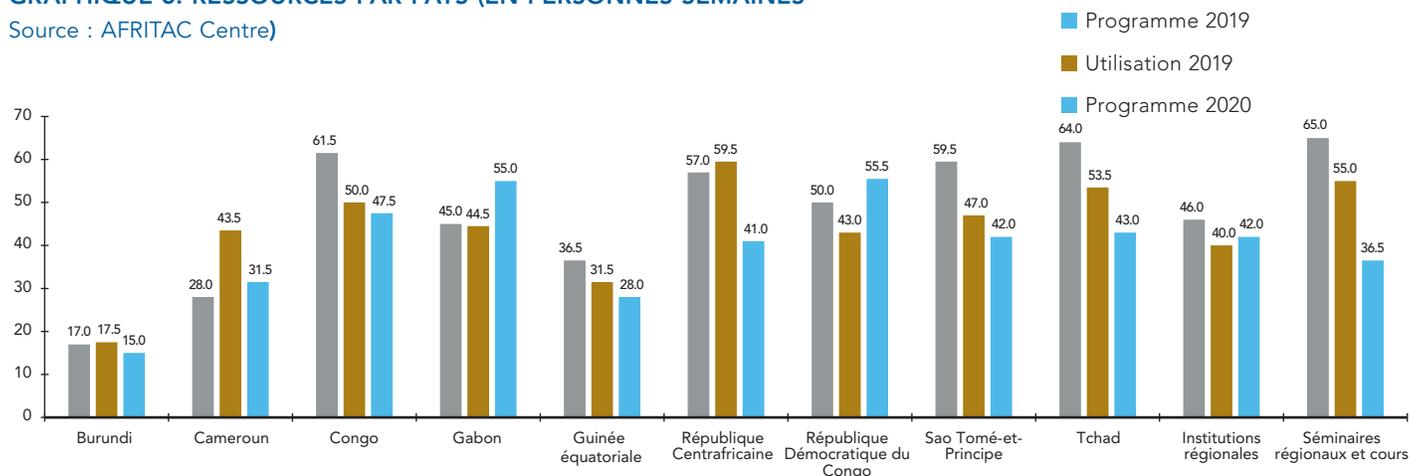
Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre a consacré 485 personnes-semaines soit 92% de ses ressources

programmées au renforcement des capacités des administrations des pays membres dans l'ensemble de ses domaines d'intervention. En 2020, le Centre prévoit un niveau soutenu des

ressources pour le renforcement des capacités au profit des pays membres et des institutions régionales (graphiques 6 et 7).

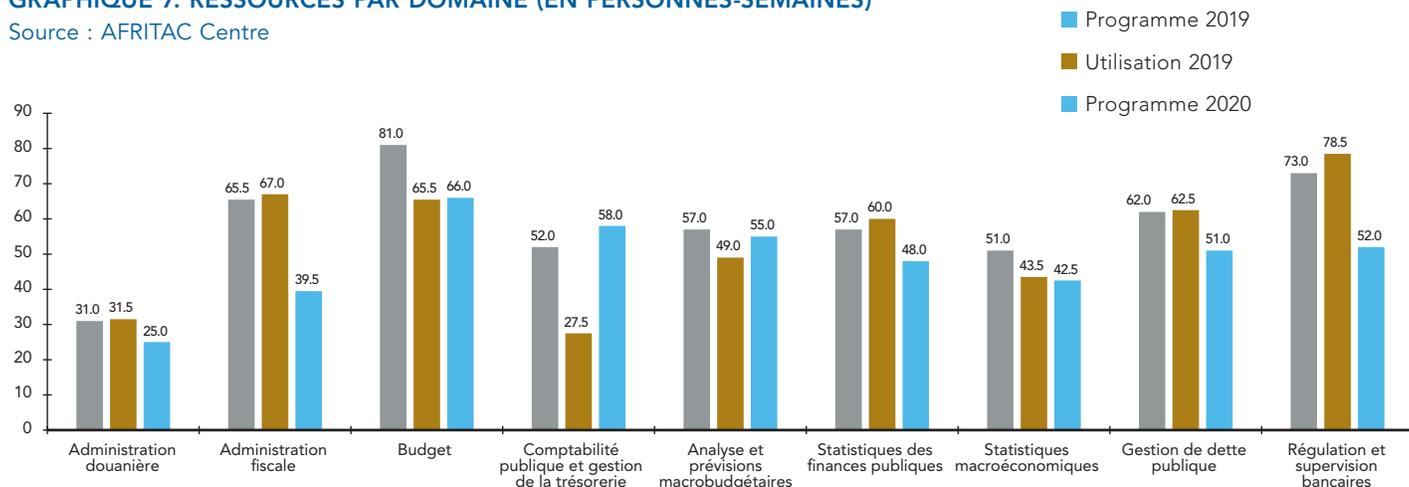
## GRAPHIQUE 6. RESSOURCES PAR PAYS (EN PERSONNES-SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre



## GRAPHIQUE 7. RESSOURCES PAR DOMAINE (EN PERSONNES-SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre

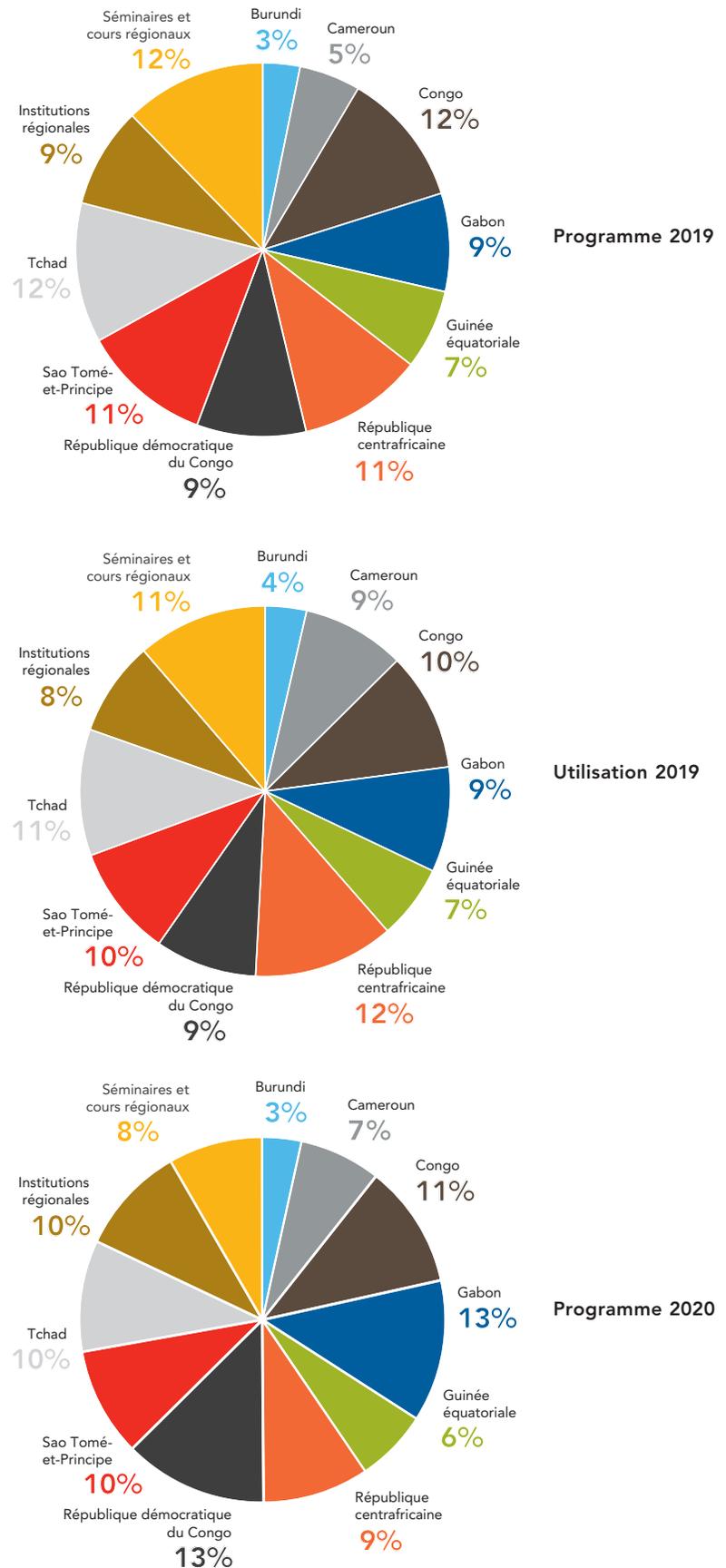


## RÉPARTITION DES RESSOURCES

Au cours de l'année fiscale 2019, le Centre a consacré la moitié des ressources utilisées à l'appui aux réformes des finances publiques (administration des revenus et gestion des finances publiques), 29 % de ses ressources à la gestion de la dette publique et à la régulation et supervision bancaires, 21% au renforcement des statistiques. Environ 20% de ses ressources ont été utilisés pour les séminaires régionaux et les appuis aux institutions régionales. Cela confirme l'intérêt des pays membres à impulser des réformes structurelles dans le contexte régional actuel. Au cours de l'année fiscale 2020, le Centre consacrera une proportion équivalente de ses ressources aux séminaires régionaux et aux institutions régionales (graphiques 8 et 9).

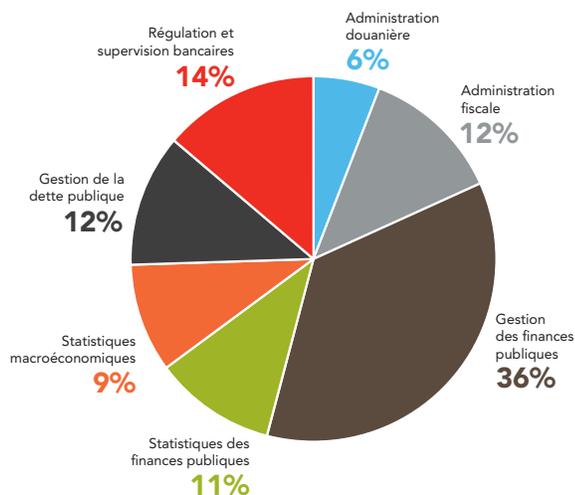
## GRAPHIQUE 8. RÉPARTITION DES RESSOURCES PAR PAYS

Source : AFRITAC Centre

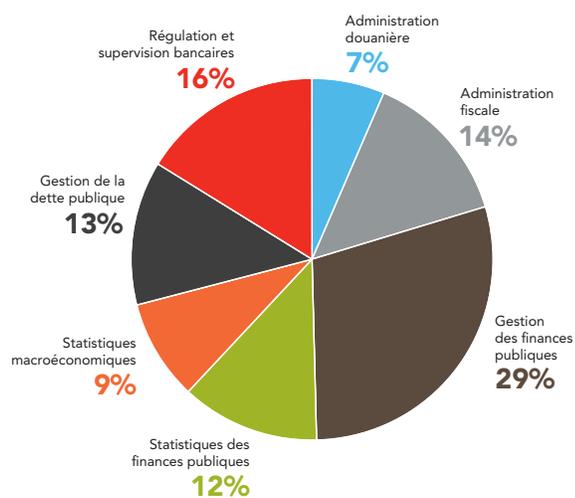


## GRAPHIQUE 9. RÉPARTITION DES RESSOURCES PAR DOMAINE

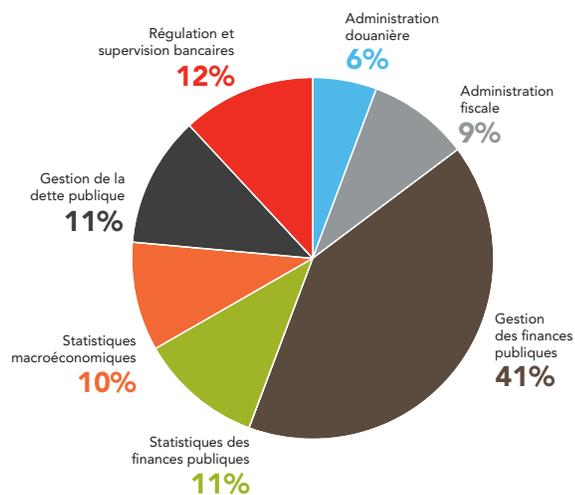
Source : AFRITAC Centre



Programme 2019



Utilisation 2019

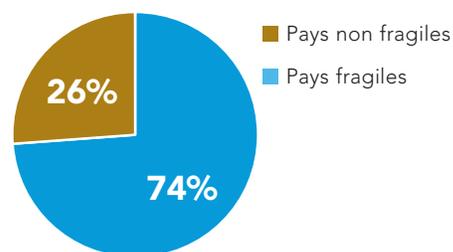


Programme 2020

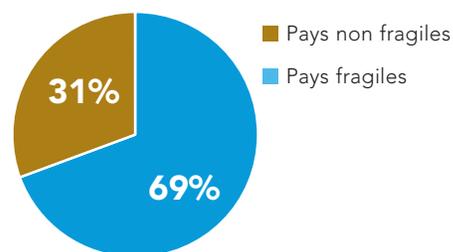
Durant l'année fiscale 2019, le Centre a consacré près de 70% de ses ressources aux pays membres en situation de fragilité et le même niveau de ressources sera maintenu en 2020 (graphique 10). Ainsi, le Centre contribue à la mise en œuvre de l'initiative des États fragiles du FMI et des priorités fixées par le Fonds pour le renforcement des capacités.

## GRAPHIQUE 10. RÉPARTITION DES RESSOURCES SELON LA FRAGILITÉ DU PAYS BÉNÉFICIAIRE

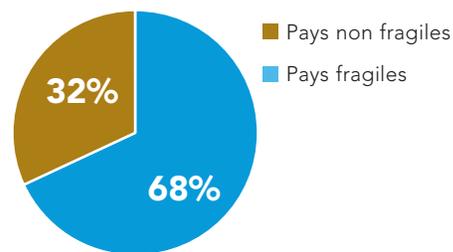
Source : AFRITAC Centre



Programme 2019



Utilisation 2019



Programme 2020

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

# ADMINISTRATION DES REVENUS



*Renilde Bazahica a rejoint AFC en juillet 2017 en qualité de conseillère résidente en administration des revenus.*

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

En 2019, le Centre a accompagné la CEMAC dans la rédaction des textes d'application du projet de code communautaire des douanes en cours de révision. Au Burundi, au Gabon et à Sao Tomé-et-Principe, le Centre a participé à la rédaction d'instructions cadres relatives à la modernisation de la procédure douanière pour les rendre conformes aux standards internationaux.

En Guinée équatoriale, le Centre a élaboré un plan de vérification des entreprises pouvant porter des risques de minoration de valeur des marchandises importées.

En 2020, le Centre poursuivra son appui à la CEMAC notamment dans le cadre du projet de code communautaire des douanes. Il renforcera les capacités des cadres de la région en matière de gouvernance des administrations fiscales et douanières.



Séminaire régional sur le renforcement de la maîtrise et du contrôle de la valeur en douane, Yaoundé, mars 2019

## RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS FISCALES

En 2019, le Centre a poursuivi son appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des enquêtes fiscales au *Gabon*. En *Guinée équatoriale*, l'action du Centre s'est focalisée sur l'élaboration d'un plan de contrôle fiscal basé sur les risques. Le Centre a également participé à l'élaboration des plans de vérification des entreprises portant des risques de minoration des recettes au *Congo*, en *RDC* et au *Tchad*. A *Sao Tomé-et-Principe*, l'assistance technique s'est concentrée sur l'identification des pistes de mobilisation de recettes à court terme. Sur le plan régional, le Centre a renforcé les capacités des cadres des pays membres à l'utilisation de la plateforme ISORA et à l'administration performante de la TVA.

En 2020, le Centre poursuivra l'appui à la conduite des contrôles fiscaux afin d'aider les pays à élargir l'assiette fiscale, à gérer efficacement les arriérés fiscaux et à renforcer la programmation.

## RENFORCER LES PRINCIPALES FONCTIONS DES ADMINISTRATIONS DOUANIÈRES

En 2019, Le Centre a participé à l'élaboration d'un plan de vérification des entreprises bénéficiaires d'exonérations fiscales au *Cameroun* et au *Tchad*. L'assistance s'est poursuivie avec l'élaboration d'un plan de vérification et la formulation d'une méthodologie de contrôle de la valeur en douane pour la *RDC* et le *Tchad*. Au *Congo*, le Centre a contribué à la correction des taux de droits dans le but de les mettre en conformité avec les taux du TEC CEMAC. Au *Gabon*, le renforcement des contrôles conjoints douanes-impôts ont permis d'augmenter significativement les recettes fiscales (Réussite remarquable 1). Sur le plan régional, le Centre a organisé un séminaire régional sur

la maîtrise et le contrôle de la valeur en douane pour permettre aux pays d'accroître leurs recettes douanières.

En 2020, le Centre centralisera son assistance technique sur le renforcement de la maîtrise et du contrôle de la valeur en douane au *Burundi*, au *Cameroun*, au *Congo*, au *Gabon*, en *RCA*, en *RDC*, à *Sao Tomé-et-Principe*. Au *Cameroun* et au *Tchad*, le Centre se focalisera sur le suivi des régimes suspensifs et le contrôle des exonérations tandis qu'au *Congo*, il s'agira d'actualiser la stratégie de réforme de l'administration douanière.

“La visite de nos confrères du Cap-Vert a permis un partage d'expériences et un transfert d'expertise qui seront bénéfiques pour une introduction progressive de la TVA à Sao Tomé-et-Principe”

### M. Olinto Da Costa

Directeur National des Impôts  
Ministère des Finances et de  
l'Economie Bleue  
République Démocratique de Sao  
Tomé-et-Principe

## RÉUSSITE REMARQUABLE 1. RENFORCEMENT DES CONTRÔLES CONJOINTS DOUANES – IMPÔTS

**CONTEXTE :** Le Gabon s'est engagé dans le renforcement de l'intégration des missions douanes-impôts pour une lutte conjointe contre la fraude douanière et fiscale.

 Le Gabon	<b>Domaine d'intervention :</b> Administration des revenus
	<b>Date de mise en œuvre :</b> 2014-2018
<b>Objectifs de l'appui</b>	Renforcer le contrôle de la valeur en douane en utilisant des informations déclarées par les entreprises et disponibles auprès des services fiscaux.
<b>Rôle d'AFC dans l'appui</b>	L'appui d'AFC a permis aux services douaniers et fiscaux de coopérer. Cela a permis d'identifier les entreprises présentant des risques de minoration de valeur en douane. AFC a dispensé plusieurs formations dont la dernière à Yaoundé (Cameroun) en février 2018, pour former les cadres des douanes et des impôts sur la comptabilité des entreprises.
<b>Principaux résultats obtenus</b>	Dans une première phase, la douane a pu identifier 7 entreprises qui ont fait l'objet d'un redressement de 3,6 milliards FCFA de droits simples. La seconde phase consiste en la poursuite de l'activité de contrôle à une liste étendue de nouvelles entreprises.
<b>Impact du projet</b>	Le projet a permis une augmentation significative des recettes fiscales du pays. A moyen terme, un impact sur le comportement déclaratif est attendu s'il y a une mise en œuvre soutenue de la réforme.
<b>Facteurs de succès</b>	La détermination des services fiscaux à mettre en œuvre la réforme a été un élément essentiel du succès de la réforme qui bénéficie de l'appui continu d'AFC pour son appropriation.
<b>Leçons apprises</b>	La collaboration douanes – impôts est un levier de croissance des recettes fiscales et constitue une piste efficace de lutte contre la fraude.



# GESTION DES FINANCES PUBLIQUES



*Abdoulaye Touré a rejoint AFC en septembre 2014 en qualité de conseiller en matière budgétaire.*



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

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

En 2019, le Centre a effectué la revue de conformité des projets de textes de transposition (Règlement général de la comptabilité publique et tableau des opérations financières de l'Etat) du Cameroun. Lors d'un atelier régional de la CEMAC, le Centre a présenté les innovations sur l'élaboration du rapport d'exécution de la loi de finances. En Guinée équatoriale, le Centre a contribué à l'élaboration de plans d'actions sur les trois axes stratégiques de la réforme des finances publiques, à savoir : (1) le pilotage de la réforme des finances publiques, (2) la préparation du budget, (3) l'exécution du budget et le contrôle.

En 2020, le Centre poursuivra la revue des textes à distance, participera aux ateliers de la CEMAC et sensibilisera les cadres de la région à l'amélioration de la gestion des investissements publics à travers les partenariats public-privé au cours d'un séminaire régional conjoint avec AFRITAC de l'Ouest

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

En 2019, le Centre a réalisé des projets annuels de performance dans quatre ministères (Action sociale et humanitaire, Enseignement supérieur, Jeunesse et éducation civique, Arts et culture.) au Congo. Deux ateliers ont été également animés au parlement congolais sur le débat d'orientation budgétaire. Au Tchad, AFC a participé à une mission organisée par FAD sur la préparation du budget et la gestion de la masse salariale. Cette mission a contribué à la mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire dans le système d'information et à la finalisation du projet d'arrêté d'application de cette dernière (Réussite remarquable 2). En RDC, l'assistance a permis la rédaction d'un projet de guide d'élaboration des projets annuels de performance et des rapports annuels de performance.

En 2020, le Centre poursuivra les travaux sur le budget programme et les projets annuels de performance au Congo et en RDC. Aussi, le programme de travail prévoit le renforcement des capacités des cadres du Congo dans la mise en œuvre des autorisations d'engagement et des crédits de paiement. Au Gabon,

“J’exhorte AFRITAC Centre à poursuivre ses activités de renforcement des capacités en vue d’apporter davantage son accompagnement aux pays de la sous-région pour améliorer la gestion budgétaire”

**M. Joseph Kapika Ndjé Kanku Wu Mukumadi**  
 Ministre d’Etat  
 Ministère de l’Economie Nationale  
 République Démocratique du Congo

le Centre apportera son appui pour la rationalisation des affectations de recettes en dehors du budget général de l’Etat et l’appui au contrôle interne. Au Tchad, le programme de travail prévoit la poursuite de l’appui à la mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire de l’Etat en conformité avec les directives de la CEMAC.

### AMÉLIORER L’EXÉCUTION ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

En 2019, la mise en place d’une cellule en charge de la tutelle financière des établissements publics et du suivi des entreprises publiques auprès du directeur général du budget au Gabon a

constitué l’essentiel du travail accompli sur cet objectif. Par ailleurs, un plan d’action a été élaboré pour rendre cette cellule opérationnelle.

En 2020, le Centre contribuera à l’amélioration du contrôle interne comptable dans les pays membres par la mise en place d’un référentiel harmonisé de la comptabilité matière.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 2. MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE NOMENCLATURE BUDGÉTAIRE

**CONTEXTE :** Jusqu’en mai 2015, le Tchad n’avait pas transposé la directive relative à la nomenclature budgétaire traitant des nouvelles classifications des opérations budgétaires de l’Etat

 Le Tchad	<p><b>Domaine d’intervention :</b> Préparation du budget de l’Etat</p> <p><b>Date de mise en œuvre :</b> 2016-2019</p>
<b>Objectifs de l’appui</b>	Mettre en place la nouvelle nomenclature budgétaire de l’Etat.
<b>Rôle d’AFC dans l’appui</b>	AFC a organisé trois missions d’assistance technique sur la mise en place de la nouvelle nomenclature. Ces missions ont permis de préparer 1/ le projet de décret pour la transposition de la directive CEMAC relative à la nomenclature budgétaire de l’Etat, 2/ le projet d’arrêté sur l’élaboration des schémas de codification et de classification des opérations budgétaires, 3/ le tableau de passage entre l’actuelle et la nouvelle nomenclature et 4/ la présentation des comptes budgétaires 2017 et 2018 dans la nouvelle nomenclature.
<b>Principaux résultats obtenus</b>	Les missions réalisées ont permis l’adoption du décret N° 319 /PR/MFB/2016 du 26 avril 2016 portant nomenclature budgétaire de l’Etat et de l’arrêté N° 043 /PR/MFB/DGM/DGSP/2019 du 07 mars 2019.
<b>Impact du projet</b>	Un cadre réglementaire exhaustif pour la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature budgétaire de l’Etat est désormais disponible.
<b>Facteurs de succès</b>	L’engagement des services techniques du budget et de la cellule informatique du ministère des finances et la synergie avec les partenaires techniques sur site ont été des éléments déterminants pour la réussite de ce projet.
<b>Leçons apprises</b>	La synergie entre les parties prenantes aux réformes à l’interne et en dehors de l’administration est indispensable à la mise en œuvre des réformes et à l’appropriation par les parties concernées.

## AMÉLIORER LA GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS

En 2019, le Centre a contribué à l'amélioration des prévisions de flux de trésorerie des unités budgétaires au Cameroun, à la centralisation quotidienne des soldes de trésorerie dans le Compte unique du Trésor (CUT) ainsi qu'à la mise à jour des plans de trésorerie au Congo, au Gabon, en RCA et au Tchad. Ces appuis se poursuivront en 2020.

## AMÉLIORER LA COUVERTURE ET LA QUALITÉ DES RAPPORTS FINANCIERS

En 2019, le Centre a relancé les travaux d'amélioration de la qualité comptable dans la perspective de la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale au Congo, au Gabon et en RCA.

Pour 2020, le programme s'articulera autour de l'élaboration des référentiels fonctionnels ou opérationnels de

mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale au Cameroun, l'amélioration de la qualité des comptes produits au Congo, l'appui à l'apurement des comptes d'attente au Gabon, en RCA et en RDC et la mise en place d'un système comptable base caisse en Guinée-équatoriale.



Séminaire régional sur les enjeux et les défis de la comptabilité matière dans le contrôle interne budgétaire, Libreville, novembre 2018

# ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES



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

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

En 2019, l'appui du Centre a permis l'opérationnalisation des comités de cadrage macroéconomique et budgétaire au Congo, en Guinée équatoriale, en RCA, en RDC et à Sao Tomé-et-Principe Au Congo et en RCA, les autorités ont procédé à la signature des textes portant organisation et création du comité de cadrage macroéconomique et budgétaire avec

l'appui du Centre (Réussite remarquable 3). Ce chantier va se poursuivre en 2020.

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

En 2019, de nombreuses formations ont été délivrées dans les pays membres notamment sur le cadrage macroéconomique, la programmation financière, et l'analyse de la politique budgétaire. Ces actions ont permis de

“La formation sur le cadrage macroéconomique va contribuer à une meilleure organisation de la fonction macrobudgétaire au sein de notre Ministère”

**Monsieur Jeannot  
Geoffroy MAGBONDO**

Directeur des synthèses économiques et des prévisions  
DGEPD/MEPCI  
République Centrafricaine



Séminaire régional sur les risques budgétaires, Brazzaville, août 2018

redynamiser les dispositifs institutionnels, techniques et organisationnels de cadrage macrobudgétaire au Congo, en RCA, en RDC, et au Tchad. En Guinée équatoriale et à Sao Tomé-et-Principe, un plan d'action pluriannuel d'assistance technique a été défini avec les autorités.

En 2020, les formations vont être axées sur les aspects thématiques et méthodologiques de suivi de la conjoncture et des prévisions macroéconomiques et budgétaires. Par ailleurs, le Centre aidera les pays

membres à renforcer leurs compétences en matière de prévision des recettes budgétaires au cours d'un séminaire régional.

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

En 2019, les cadres de la région ont été sensibilisés à l'identification, au suivi et à la gestion des risques budgétaires au cours d'un séminaire régional. Cette formation a conduit à l'élaboration des

premiers rapports annuels sur les risques budgétaires annexés aux projets de Lois de Finances au Congo et au Tchad.

Durant l'année fiscale prochaine, cette sensibilisation va s'étendre au Cameroun, au Gabon, et à la RDC avec à la clé l'élaboration des premiers rapports annuels sur les risques budgétaires dans ces trois pays membres.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 3. RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS DE CADRAGE MACROÉCONOMIQUE ET BUDGÉTAIRE

**CONTEXTE :** L'appui d'AFRITAC Centre a permis la révision des textes portant création et/ou organisation des comités de cadrage macroéconomique et budgétaire en République Centrafricaine et en République du Congo.

 <p>Le Congo    La République centrafricaine</p>	<p><b>Domaine d'intervention :</b> Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires</p> <p><b>Date de mise en œuvre :</b> 18 novembre 2018 (Congo) et 1<sup>er</sup> février 2019 (RCA)</p>
<p><b>Objectifs de l'appui</b></p>	<p>Réviser les textes portant création et/ou organisation des comités de cadrage macroéconomique et budgétaire.</p>
<p><b>Rôle d'AFIC dans l'appui</b></p>	<p>AFIC a sensibilisé les acteurs sur les bonnes pratiques en matière de structuration et d'organisation des comités de cadrage macroéconomique et budgétaire et a contribué à la relecture des projets de textes portant création et/ou organisation de ces entités.</p>
<p><b>Principaux résultats obtenus</b></p>	<p>En RCA, signature par le Président de la République du décret portant création du comité de cadrage macroéconomique et budgétaire. Au Congo, signature par le Premier ministre, le 18 novembre 2018, de la note de service portant mise en place du sous-comité technique en charge d'élaborer le cadrage macroéconomique et budgétaire, en application du décret du 31 décembre 2016, portant création du comité de cadrage macroéconomique et budgétaire.</p>
<p><b>Impact du projet</b></p>	<p>Les textes signés formalisent la mise en place des instances de dialogue, de production et de validation des documentations de pilotage macroéconomique et budgétaire. Ils encadrent l'organisation technique en amont des activités de la fonction macrobudgétaire.</p>
<p><b>Facteurs de succès</b></p>	<p>Sensibilisation des plus hautes autorités sur l'importance d'une bonne organisation de la fonction macrobudgétaire au cours des missions d'assistance technique, des séminaires de haut niveau sur la gouvernance économique et dans le cadre de la mise œuvre des programmes économiques nationaux.</p>
<p><b>Leçons apprises</b></p>	<p>Le plaidoyer et la sensibilisation de la hiérarchie politique à travers différents canaux sont déterminants pour la réussite de l'assistance technique.</p>

# STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES



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

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

En 2019, les statistiques des finances publiques de 6 des 9 pays couverts par le Centre ont été actualisées jusqu'à fin 2017. Il s'agit des pays suivants : *Gabon, Cameroun, Congo, RCA, RDC et Sao Tomé-et-Principe*. De façon plus spécifique, le Centre a contribué à la formation des cadres du *Cameroun* en charge des SFP aux méthodes de vérification de l'intégrité/exhaustivité des données sources qui sont appliquées au tableau de bord des finances publiques (Réussite remarquable 4). En *Guinée équatoriale*, les TOFE des années 2015 et 2017 ont été élaborés sous le nouveau format du TOFE CEMAC. L'optimisation des outils

d'élaboration du TOFE sur la base des données d'exécution budgétaire et de la balance des comptes a connu des avancées notables au *Cameroun*, au *Congo*, en *RCA*, en *RDC* et *Sao Tomé-et-Principe* et au *Tchad*.

En 2020, le Centre poursuivra la mise en œuvre de la directive TOFE (05/11 - UEAC-190-CM-22) basée sur le manuel des statistiques des finances publiques 2001-2014 (MSFP 2001-2014) dans les pays de la CEMAC. Il appuiera la mise œuvre du MSFP 2001-2014 au *Burundi*, en *RDC* et à *Sao Tomé-et-Principe*. Le Centre prévoit également l'extension du champ des SFP aux autres sous-secteurs (extra budgétaire, sécurité sociale et collectivités locales) et la transmission des données ainsi que leur publication dans l'annuaire du département statistique du FMI.



Séminaire régional sur les statistiques des finances publiques, Sao Tomé, avril 2019

## RÉUSSITE REMARQUABLE 4. ADOPTION DE LA NOUVELLE MÉTHODOLOGIE DU TOFE

**CONTEXTE** : AFC a initié une visite d'apprentissage au profit des cadres du Cameroun en charge de l'élaboration du tofe auprès de leurs pairs de la République du Sénégal.

 <p>Le Cameroun</p>	<p><b>Domaine d'intervention :</b> Statistiques des finances publiques</p> <p><b>Date de mise en œuvre :</b> Processus continu de 2018 à 2022</p>
<p><b>Objectifs de l'appui</b></p>	<p>Partager et émuler les bonnes pratiques dans la mise en œuvre de la directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE - Tableau des Opérations Financières de l'Etat.</p>
<p><b>Rôle d'AFC dans l'appui</b></p>	<p>Délivrer des appuis techniques appropriés notamment sur l'identification des pays les plus performants, ainsi que l'accompagnement et l'encadrement des pays ciblés pour un meilleur apprentissage.</p>
<p><b>Principaux résultats obtenus</b></p>	<p>(1) Accélération de la mise en œuvre des directives communautaires sur les finances publiques, notamment sur la migration du TOFE suivant le MSFP 2001/2014 ; (2) Amélioration de l'organisation pour l'élaboration du TOFE basé sur le MSFP 2001/2014 ; (3) Amélioration de la documentation et des maquettes relatives au processus et aux outils de confection du TOFE.</p>
<p><b>Impact du projet</b></p>	<p>Une adoption de la directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE plus rapide tout en évitant les obstacles auxquels le pays hôte s'est heurté pour arriver au stade où il se trouve aujourd'hui.</p>
<p><b>Facteurs de succès</b></p>	<p>Le projet conduit à un plus grand respect des délais et à une transparence accrue favorisant les négociations avec les partenaires au développement et les investisseurs.</p>

“J’adhère à la recommandation d’AFRITAC Centre sur la préparation et l’adoption d’un cadre juridique harmonisé de mise en œuvre de la comptabilité matière à travers une directive communautaire. Elle est de nature à faciliter la mise en œuvre de cette importante innovation qui constitue le démarrage du chantier de la comptabilité patrimoniale et du nouveau cadre analytique du TOFE”

**Professeur Daniel Ona Ondo**

*Président de la Commission Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale*



Séminaire régional sur les statistiques des finances publiques, Sao Tomé, avril 2019

# STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES



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



*Hubert Gbossa a occupé les fonctions de conseiller en statistiques macroéconomiques entre 2012 et 2018.*

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

L'année fiscale 2019 a été marquée par le lancement d'une campagne de sensibilisation des pays membres à l'utilité des comptes mais aussi à l'importance de leurs publications officielles via les plateformes de dissémination des données. De façon générale, l'appui d'AFC comprend les comptes nationaux annuels et les comptes nationaux trimestriels.

En ce qui concerne les comptes annuels, AFC a appuyé la mise en place d'une nouvelle année de base 2016 des comptes nationaux requis dans la planification et la prise de décision *Cameroun*. Le Centre a aussi participé à l'élaboration et la publication des comptes nationaux de 2005 à 2017 au *Congo* (Réussite remarquable 5). Au *Gabon*, la production d'une série de comptes des années 2001-2015 et le démarrage de la production des comptes des années 2016 et 2017 ont pu être effectués. *La Guinée-équatoriale* a bénéficié de l'appui aux travaux préparatoires de lancement de la Page Nationale Récapitulative des Données (PNRD) du Système électronique de Gestion et de Diffusion des données

(SGDD). En *RCA*, les appuis ont permis d'élaborer les comptes nationaux de 2016 et 2017 et de mettre en cohérence la série 2005-2015 existante. Enfin, l'appui aux travaux préparatoires de traitement des données sur les entreprises et la révision de la série 2005-2016 ont été effectués. L'assistance technique du Centre a permis à la *RDC* d'élaborer les comptes nationaux pour la série allant jusqu'à 2016.

En ce qui concerne les comptes nationaux trimestriels, les cadres du *Gabon* et du *Tchad* ont bénéficié des formations préliminaires pour leur lancement à travers deux visites d'apprentissage par les pairs.

En 2020, le programme sera centré sur l'appui au passage au Système de Comptabilité Nationale 2008 (SNA 2008) avec changement d'année de base. Les travaux d'élaboration des comptes nationaux annuels vont se poursuivre au *Cameroun*, au *Congo*, en *RCA*, en *RDC*, et à *Sao Tomé-et-Principe*. Le Centre mettra un accent sur l'élaboration des comptes nationaux trimestriels au *Burundi*, au *Gabon* et à *Sao Tomé-et-Principe*.



Mission d'assistance technique sur les comptes nationaux, Malabo, janvier 2019

## REUSSITE REMARQUABLE 5. PUBLICATION DES COMPTES NATIONAUX À JOUR EN RÉPUBLIQUE DU CONGO

**CONTEXTE :** La République du Congo a accumulé des retards importants dans la publication d'une série complète de comptes nationaux.

 <p>Le Congo</p>	<p><b>Domaine d'intervention :</b> Statistiques macroéconomiques</p> <p><b>Date de mise en œuvre :</b> 2016-2019</p>
<p><b>Objectifs de l'appui</b></p>	<p>Suppression des retards dans la publication des comptes nationaux 2005-2017</p>
<p><b>Rôle d'AFC dans l'appui</b></p>	<p>AFC a mis en place un outil simplifié d'élaboration des comptes ayant permis la production de la série des comptes 2005-2017 et a formé l'équipe technique à son utilisation.</p>
<p><b>Principaux résultats obtenus</b></p>	<p>Le pays dispose des comptes nationaux avec comme année de base 2005 pour toute la série 2005-2017. Les comptes nationaux sont désormais mis à la disposition du public et peuvent servir à la prise de décision économique. Par ailleurs, l'assistance technique a permis d'identifier des améliorations possibles dans la qualité des comptes nationaux à mettre en œuvre à court et moyen termes.</p>
<p><b>Impact du projet</b></p>	<p>Le projet conduit à un plus grand respect des délais et à une transparence accrue favorisant les négociations avec les partenaires au développement et les investisseurs.</p>
<p><b>Facteurs de succès</b></p>	<p>L'engagement des autorités nationales, l'appui d'AFC, la volonté de l'équipe technique et la coordination avec les autres partenaires (y compris la Banque mondiale) ont été des facteurs de succès importants.</p>
<p><b>Leçons apprises</b></p>	<p>Il est important de mettre à disposition de l'équipe technique les données des sources administratives (en particulier les données de la source Taxe sur la Valeur Ajoutée) afin d'améliorer la qualité des comptes.</p>



Séminaire régional sur les comptes nationaux trimestriels, Brazzaville, février 2019

“Nous saluons vivement les efforts consentis par AFRITAC Centre dans la production des comptes nationaux annuels de qualité et l’étude des possibilités pour l’introduction des comptes nationaux trimestriels.”

**Madame EBOUKA BABACKAS Ingrid  
Olga Ghislaine**

*Ministre du Plan, de la Statistique et de  
l’Intégration Régionale  
République du Congo*

# GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE



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

## DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE GESTION DE LA DETTE À MOYEN TERME (SDMT) POUR RÉDUIRE LE COÛT DE LA DETTE PUBLIQUE SUJET AUX RISQUES ET ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ INTÉRIEUR DES TITRES PUBLICS

Sur cet objectif, le Centre a participé à l'élaboration d'un projet de document SDMT au Congo, au Gabon, au Tchad et en RDC. Le Centre a également organisé une formation des cadres de la région à l'élaboration du plan annuel de financement (Réussite remarquable 6). La sensibilisation des cadres de la région

à l'importance de s'approprier les outils quantitatifs et les techniques d'aide à l'élaboration de la stratégie de la dette à moyen terme et à la réalisation d'un cadrage macro budgétaire crédible ont été au centre du séminaire régional.

En 2020, l'appui à l'élaboration d'une SDMT au Congo va se poursuivre. En RCA et au Tchad, le Centre travaillera à l'appropriation du cadre d'analyse de la SDMT. Le Centre organisera une formation sur le cadre SDMT et l'outil quantitatif de la SDMT révisée.



Atelier sur le cadre révisé de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu, Libreville, mai 2018

“Je voudrais vous exprimer toute ma gratitude pour l’apport déterminant du Centre régional d’assistance du Fonds monétaire international pour l’Afrique Centrale (AFRITAC Centre) à la réussite des réformes mises en œuvre par la BEAC dans le cadre de l’approfondissement du marché financier de la CEMAC ”

**Monsieur Abbas Mahamat Tolli**

*Gouverneur*

*Banque des États*

*de l’Afrique Centrale*

“L’appui et l’accompagnement multiformes d’AFRITAC Centre ont permis de développer une méthodologie optimale d’élaboration des courbes des rendements de titres publics et une refonte du cahier des charges des spécialistes en valeurs du Trésor ”

**Monsieur Abbas Mahamat Tolli**

*Gouverneur*

*Banque des États*

*de l’Afrique Centrale*

#### **DÉVELOPPER UNE ANALYSE PÉRIODIQUE DES RISQUES DU PORTEFEUILLE DE LA DETTE ET METTRE EN PLACE UN CADRE EFFICACE DE GESTION DES RISQUES PERMETTANT DE RENSEIGNER LA STRATÉGIE DE GESTION DE LA DETTE ET LA VIABILITÉ DE LA DETTE ET CONDUISANT À UN SOLIDE PORTEFEUILLE DE DETTE**

En 2019, le Centre a organisé des formations sur les notions financières de base sur lesquelles s’appuient l’analyse quantitative et la gestion des opérations de la dette publique à *Sao Tomé et-Principe*. En *RCA*, la formation portait sur le système de gestion automatisé de la dette publique pour l’amélioration de la gestion de la dette. Le Centre y a également contribué à la production d’un projet de rapport annuel de la dette publique pour l’année 2017.

En 2020, l’assistance technique se focalisera sur l’amélioration de la gestion de la dette et de l’analyse financière du portefeuille de la dette au *Cameroun* et au *Gabon*. En *RCA*, le Centre travaillera au renforcement des capacités d’analyse du portefeuille de la dette.

#### **RENFORCER LES CAPACITÉS ANALYTIQUES DES GESTIONNAIRES DE LA DETTE SUR L’ANALYSE DE VIABILITÉ DE LA DETTE (AVD)**

Durant l’année fiscale 2019, le Centre a organisé une formation pratique sur l’utilisation du cadre révisé de l’analyse de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu à l’intention des cadres de la région. Cette formation aura également lieu en 2020.

En 2020, l’assistance technique sur cet objectif sera centrée sur l’appropriation du cadre d’analyse de la viabilité de la dette au *Cameroun*, au *Gabon* et en *RDC*.

#### **ÉTABLIR UNE INFRASTRUCTURE POUR LE MARCHÉ DES TITRES QUI SOIT EFFICACE ET CORRESPONDE AU STADE DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ**

En 2019, le Centre a participé à la révision du cahier des charges des spécialistes en valeurs du Trésor de la CEMAC et à la mise à niveau du cadre réglementaire des émissions et de la gestion des bons et obligations du Trésor émis sur le marché sous-régional.

En 2020, l’appui visera la révision du cadre de gouvernance du marché des titres publics de la CEMAC et l’amélioration du cadre juridique et réglementaire du marché des titres de l’Etat à *Sao Tomé-et-Principe*.

#### **AMÉLIORER LA CAPACITÉ DES AUTORITÉS À ASSURER UNE GESTION EFFICACE DE LA DETTE PUBLIQUE EN FIXANT DES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS, TOUT EN DÉFINISSANT CLAIREMENT LES RÔLES ET EN FAVORISANT LA COORDINATION, PAR LE BIAIS NOTAMMENT DU PARTAGE DES INFORMATIONS**

En 2019, le Centre a travaillé sur le cadre juridique et institutionnel de la gestion de la dette avec les autorités du *Congo*, de la *RCA* et de *Sao Tomé-et-Principe*.

En 2020, ces chantiers se poursuivront au *Congo* et en *RDC*.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 6. ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DU PLAN ANNUEL DE FINANCEMENT

**CONTEXTE :** L'absence d'un plan annuel de financement ne favorisait pas une gestion efficace de la dette et une mobilisation des financements dans les pays de la région notamment dans le contexte d'une absence de Stratégie de gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT) et d'un manque de coordination entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie.

Tous les pays membres d'AFC		<b>Domaine d'intervention :</b> Gestion de la dette publique
		<b>Date de mise en œuvre :</b> A partir de 2018
<b>Objectifs de l'appui</b>	Mieux préparer les gestionnaires de la dette au processus de mise en œuvre de la SDMT et la mobilisation des financements en permettant à ces derniers de s'approprier les techniques et les démarches recommandées en matière d'élaboration du plan annuel de financement (PAF).	
<b>Rôle d'AFC dans l'appui</b>	(1) Apporter une assistance technique en vue d'appuyer les gestionnaires de la dette à élaborer un PAF dans un contexte d'existence ou non d'une SDMT et (2) Apprendre à mettre en œuvre et à actualiser ce plan de financement suivant l'évolution des conditions des marchés intérieur et extérieur.	
<b>Principaux résultats obtenus</b>	(1) Une nouvelle approche basée sur les meilleures pratiques de gestion de la dette est instaurée ; (2) Les gestionnaires de la dette se sont appropriés la démarche recommandée en matière d'élaboration du PAF et (3) Les gestionnaires de la dette sont mieux préparés en vue de mettre en œuvre la SDMT dans leur pays et de mobiliser les financements requis.	
<b>Impact du projet</b>	(1) une amélioration des pratiques de gestion de la dette dans les pays de la région ; (2) une meilleure coordination entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie ; et (3) une plus grande visibilité des résultats notamment avec les ateliers pays qui seront organisés lors des prochains exercices.	
<b>Facteurs de succès</b>	(1) Un bon ciblage des structures et personnes concernées pour la mise en place des nouvelles pratiques ; (2) Une bonne qualité des experts utilisés et une identification préalable des besoins additionnels d'appui technique propres à chaque pays.	
<b>Leçons apprises</b>	La bonne identification des priorités des bénéficiaires est déterminante dans la réussite de l'assistance technique.	

# RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES



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

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

En 2019, le Centre a travaillé avec la COBAC, la Banque Centrale du Congo, la Banque de la République du Burundi et la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Principe en vue d'y introduire un cadre de supervision sur base consolidée des groupes bancaires. A la Banque de la République du Burundi, la Centre a révisé l'ensemble des projets de circulaires prudentielles. A la Banque Centrale du Congo, le Centre a mis à jour les instructions relatives aux règles prudentielles qualitatives applicables

aux établissements de crédit. A la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Principe, le Centre s'est focalisé sur la révision de la réglementation prudentielle relative au contrôle interne dans les banques.

En 2020, le programme de travail comprend notamment : la révision de la réglementation prudentielle applicable aux institutions de microfinance, à la Banque de la République du Burundi, l'élaboration d'une « feuille de route » pour la mise en place de ICAAP à la Banque Centrale du Congo et l'élaboration du nouveau règlement relatif à la gestion des risques dans les établissements de crédit à la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Principe.



Séminaire régional sur la supervision de la gouvernance et de la transparence financière des banques selon l'approche basée sur les risques, Libreville, janvier 2019

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

En 2019, la COBAC a bénéficié de plusieurs missions d'assistance technique relatives à l'élaboration d'une « feuille de route » pour finaliser la mise en œuvre de la supervision basée sur les risques (Réussite remarquable 7). La Banque de la République du Burundi a bénéficié de formations, notamment sur le contrôle du risque informatique. A la Banque Centrale du Congo, plusieurs formations ont porté sur l'analyse des états financiers des banques. A la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Príncipe, AFC a élaboré un outil de notation des établissements de crédit selon leur profil de risque.

Au niveau *sous-régional*, le Centre a renforcé les capacités des autorités à mettre en œuvre la supervision basée sur les risques et à améliorer le contrôle de la gouvernance des établissements de crédit.

En 2020, le programme de travail comporte notamment : la révision de la méthodologie de contrôle sur place des établissements de crédit à la COBAC, la refonte de la méthodologie de notation des banques à la Banque de la République du Burundi, la formation sur ICAAP à la Banque Centrale du Congo et la finalisation de la réglementation relative à la gestion des risques des banques à la Banque Centrale de Sao Tomé-et-Príncipe. Un séminaire régional est prévu sur le thème de la cybersécurité.

“Je vous exprime ma profonde gratitude et mes sincères remerciements pour la qualité de l'accompagnement dont l'Institut d'Emission fait l'objet de la part de votre organisme, notamment en matière de renforcement des capacités humaines et institutionnelles afin d'assurer l'implémentation effective de la supervision basée sur les risques dans notre Institution”

**Déogratias Mutombo Mwana Nyembo**  
Gouverneur  
Banque Centrale du Congo



Mission d'assistance technique sur les projets d'instructions révisées relatives aux règles prudentielles qualitatives applicables aux établissements de crédit à la Banque Centrale du Congo, Kinshasa, septembre 2018

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

En 2019, le Centre a proposé à la COBAC des recommandations pour instituer un nouveau règlement prudentiel relatif au ratio de levier, selon les normes de Bâle III.

Dans son programme 2020, le Centre prévoit d'élaborer une « feuille de route » pour la COBAC en vue de transposer le dispositif de Bâle dans le cadre d'un projet de révision global de la réglementation prudentielle.

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

Le programme de l'année fiscale 2020 comprend une formation et des recommandations en vue de la mise en œuvre de l'IFRS 9, relative à la classification et au provisionnement des créances en souffrance, à la *Banque de la République du Burundi*.

**RÉUSSITE REMARQUABLE 7. ÉLABORATION D'UNE « FEUILLE DE ROUTE » POUR STRUCTURER LE PLAN D'ACTION DE LA COBAC AFIN D'ACHEVER LE PASSAGE À LA SUPERVISION BASÉE SUR LES RISQUES**

**CONTEXTE :** La Cobac met en œuvre un plan stratégique afin de finaliser l'adaptation de son modèle de supervision bancaire selon l'approche basée sur les risques.

<p><b>COBAC</b></p> <p>CEMAC (COBAC)</p>	<p><b>Domaine d'intervention</b> Régulation et supervision bancaires</p> <p><b>Date de mise en œuvre :</b> Juillet 2018 – Janvier 2019</p>
<p><b>Objectifs de l'appui</b></p>	<p>Le Secrétaire Général de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) a sollicité l'appui d'AFC pour l'aider à améliorer les modes opératoires internes du Secrétariat Général de la COBAC (SG-COBAC) afin de mettre en œuvre la supervision basée sur les risques. Cette réforme contribuera à améliorer la détection précoce des difficultés bancaires par la COBAC, ainsi que la réactivité des interventions pour y remédier et renforcer la stabilité du système bancaire de la CEMAC.</p>
<p><b>Rôle d'AFC dans l'appui</b></p>	<p>Un séminaire régional a été organisé en juillet 2018, pour renforcer les capacités des Autorités de la sous-région à structurer un projet de réforme pour la mise en œuvre complète de la supervision basée sur les risques. Deux missions d'assistance technique bilatérales ont ensuite permis d'élaborer une « feuille de route » détaillée, couvrant la méthode de conduite de projet et l'évolution des modes opératoires du contrôle sur pièces et des inspections sur place. Des ateliers interactifs ont permis de discuter des voies d'amélioration possibles et d'ancrer les recommandations sur les besoins opérationnels de supervision du SG-COBAC.</p>
<p><b>Principaux résultats obtenus</b></p>	<p>Le Secrétaire général de la COBAC a validé en janvier 2019 un cadre interne structuré pour conduire le projet de finalisation du passage à la supervision basée sur les risques.</p>
<p><b>Impact du projet</b></p>	<p>L'appui d'AFC a permis d'identifier les besoins d'évolution des pratiques existantes de supervision, de mettre en exergue les priorités d'action et de faire adhérer les parties prenantes aux divers niveaux de responsabilité.</p>
<p><b>Facteurs de succès</b></p>	<p>La mise en œuvre rapide des recommandations d'AFC a été possible grâce à la prise en compte attentive des besoins opérationnels du SG-COBAC, à l'apport d'une expertise de haut niveau pour formuler des suggestions pertinentes concernant des processus sensibles, au dialogue avec l'Autorité pour favoriser l'appropriation de la démarche et à la qualité des « livrables » remis. Le soutien du Secrétaire Général de la COBAC a été déterminant pour atteindre les objectifs.</p>
<p><b>Leçons apprises</b></p>	<p>Le SG-COBAC devra mettre en œuvre le plan d'action ainsi décidé, tout en s'efforçant de renforcer ses ressources humaines disponibles à cet effet, car la réussite du projet de réforme dépend, non seulement de l'expertise interne, mais aussi des effectifs y alloués. AFC poursuivra son accompagnement plus spécifiquement en fonction des besoins exprimés par l'autorité.</p>



# ANNEXES

## ANNEXE 1. ETATS DES DÉPENSES DE LA PHASE 3 (AU 30 AVRIL 2019)

Projets	Dépenses (en dollars U.S.)	
	Exercice 2018 <sup>1</sup>	Exercice 2019
Gestion des finances publiques	740.568	2.163.039
Administration douanière	329.479	463.529
Administration fiscale	362.231	1.081.725
Régulation et supervision bancaires	455.561	919.939
Gestion de la dette publique	296.946	669.935
Statistiques macroéconomiques	258.760	774.696
Statistiques des finances publiques	339.482	878.696
Droit financier et fiscal	16.020	11.691
Administration	501.937	1.270.836
Formation personnalisée	-	57.082
Cours	107.860	318.139
Gouvernance et évaluation	131.525	257.982
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3.540.370</b>	<b>8.867.289</b>
Gestion du fonds fiduciaire	247.826	620.710
<b>Total</b>	<b>3.788.196</b>	<b>9.488.000</b>
FMI	515.894	434.046
<b>Total</b>	<b>4.304.090</b>	<b>9.922.046</b>

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités

<sup>1</sup> entre le 1er novembre 2017 et le 30 avril 2018.

## ANNEXE 2. PHASE III - ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES AU 30 AVRIL 2019

Information sur l'accord					Contributions Reçues (en dollars US)	Contributions attendues (en dollars US)	
Contributeurs	Date de signature <sup>1</sup>	Monnaie <sup>2</sup>	Montant	Dollars US		Montant appelé	Futur appel <sup>3</sup>
<b>Total partenaires</b>				17,205,814	10,620,502	4,522,329	2,062,983
Allemagne	12/11/2018	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	19/4/2017	EUR	200,000	237,180	237,180	-	-
Chine	13/7/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	-
Commission européenne	4/16/2019	EUR	5,000,000	5,652,911	-	4,522,329	1,130,582
France	12/05/2017	EUR	2,000,000	2,346,041	1,413,640	-	932,401
Pays-Bas	17/11/2017	EUR	1,000,000	1,159,562	1,159,562	-	-
<b>Total pays membres</b>				<b>8,000,000</b>	<b>2,000,000</b>	<b>6,000,000</b>	<b>-</b>
Cameroun <sup>4</sup>	05/12/2017	USD	2,000,000	2,000,000	-	2,000,000	-
Gabon, Pays hôte	30/04/2018	USD	4,000,000	4,000,000	-	4,000,000	-
République démocratique du Congo	06/04/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	-
<b>Total Transferts internes<sup>5</sup></b>				<b>2,008,249</b>	<b>2,008,249</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Chine				1,294,813	1,294,813	-	-
Commission européenne				713,436	713,436	-	-
<b>Grand Total</b>				<b>27,214,063</b>	<b>14,628,751</b>	<b>10,522,329</b>	<b>2,062,983</b>

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités

1\ Peut également faire référence à des accords en cours de négociation et aux dates d'approbation des accords de partenariat pour le renforcement des capacités (par exemple les accords-cadres).

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

3\ Le montant des contributions futures est fixé à zéro pour les versements déjà effectués.

4\ Le Cameroun a déboursé \$937,462.71 comme lors de la publication de ce rapport/compte rendu.

5\ Désigne les transferts d'une phase de programme à une autre phase.

## Administration



RESPONSABLE ADMINISTRATIVE  
**Marie-Hélène Issembe**



CHARGÉ DE PROJETS  
**Armel Houtsa**



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE  
**Carine Mboumba**



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE  
**Larissa Mabika Balenga**



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE  
**Djena Laetitia Djembo**



TECHNICIEN COURSIER  
**Wilfried Manguenga  
Manguenga**

## Ancienne collaboratrice



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE  
**Gianna Mamalepot**









**AFRITAC Centre**

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