

CENTRE RÉGIONAL D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE CENTRALE

Renforcer les capacités
macroéconomiques en Afrique Centrale



AFRITAC
Centre

RAPPORT ANNUEL 2017



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



Son Excellence

M. Henri YAV MULANG

*Ministre des Finances
de la République Démocratique du Congo*

L'année couverte par le présent rapport a été marquée par de nombreuses difficultés dans les pays membres, mais aussi par de remarquables réussites.

En effet, durant l'année fiscale écoulée, le Centre Régional d'Assistance Technique du FMI pour l'Afrique Centrale a poursuivi sa mission de renforcement des capacités institutionnelles, techniques et humaines des pays membres et des institutions régionales, en collaboration avec les autres partenaires au développement. Cette mission vise à aider les autorités à améliorer la gestion au plan macroéconomique en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont assignées, notamment en matière d'administration de revenus et des finances publiques, de maintien de systèmes financiers solides et de production de statistiques macroéconomiques fiables.

Le Centre, qui par des actions ciblées et coordonnées avec les pays membres et les partenaires au développement délivre une assistance technique de haut niveau, a réalisé

des performances pour ce qui est de l'exécution à hauteur de 88 pour cent de son programme d'activités. Pour ce seul exercice, le Centre a renforcé les capacités de 500 cadres des pays membres à travers plusieurs séminaires régionaux sur des thèmes variés. Les activités du Centre ont reçu l'appui d'experts court terme expérimentés, dont 38 pour cent ont été recrutés dans la région. Ce qui témoigne de l'intérêt du Centre pour une approche régionale pour le renforcement des capacités.

Au cours de l'année, AFRITAC Centre a renforcé ses appuis aux pays membres par la réalisation d'un grand volume d'activités d'assistance technique dont des séminaires, des voyages d'études et des formations. Un séminaire interrégional organisé conjointement avec AFRITAC Sud a permis aux cadres de renforcer leurs capacités en matière d'intégration des missions douanières et fiscales. Deux autres séminaires ont été organisés en partenariat avec AFRITAC Ouest 1, dont l'un sur l'accès au marché des capitaux internationaux et l'autre sur l'alignement de la documentation budgétaire sur les exigences de transparence de la gouvernance financière. Ces activités ont permis, d'une part, de sensibiliser les participants sur les risques liés à l'accès aux marchés des capitaux internationaux et renforcer leurs connaissances sur les aspects stratégiques et opérationnels liés aux émissions des obligations internationales et, d'autre part, de mettre en place un plan d'action assorti d'un chronogramme pour pallier aux contraintes liées à la production optimale des documents budgétaires. Le Centre a aussi mis en œuvre plusieurs visites d'études des cadres dans les pays membres dont celle des cadres de la direction générale de la dette et du trésor de la République Démocratique du Congo auprès du Ministère des finances de la Tunisie sur l'appropriation des modalités pratiques de programmation, de préparation et de réalisation des émissions de titres publics. Autre succès, le Forum des hauts fonctionnaires du budget des pays membres

d'AFRITAC Centre (FOHBAC) qui fournit un espace de réflexion important dans le cadre des réformes de deuxième génération des finances publiques. Au cours de sa sixième édition, le FOHBAC a mis à disposition deux instruments clés de gestion budgétaire, à savoir le calendrier et le modèle type de circulaire budgétaire en voie d'adoption par plusieurs de nos Etats membres.

Ces efforts devraient se poursuivre durant la phase III du cycle de financement du Centre. Dans le contexte macroéconomique difficile que connaît la région, les appuis d'AFRITAC Centre sont encore plus nécessaires afin de renforcer la résilience de nos économies face aux chocs de diverses origines, surtout au moment où la plupart des pays se doivent de relever les défis monétaires et budgétaires liés à la baisse des prix des produits de base, au ralentissement de la croissance mondiale et à la demande d'exportation, aux conditions financières plus strictes et aux goulots d'étranglement structurels. Tout en soutenant les programmes en cours dans la région, un accroissement de l'assistance technique est nécessaire pour les pays membres afin de mobiliser plus de recettes, améliorer la qualité des dépenses publiques, mieux gérer la dette publique, renforcer la qualité des statistiques et maintenir la stabilité du secteur bancaire et financier.

A la fin du mandat de la République Démocratique du Congo, je saisis l'opportunité pour remercier mes collègues ministres, les partenaires au développement et l'ensemble de l'équipe d'AFRITAC Centre pour le soutien apporté pendant notre présidence du Comité d'Orientation.

Enfin, je souhaite plein succès à la République Gabonaise qui assumera désormais cette fonction pour les exercices 2018 et 2019.

AVANT-PROPOS DU COORDONNATEUR D'AFRITAC CENTRE



Paulo Drummond

Au cours de l'exercice 2017, AFC a poursuivi son objectif de renforcement des capacités de gestion de ses pays membres afin de promouvoir la croissance et réduire la pauvreté.

En effet, l'année fiscale s'achève avec de nombreuses réalisations dans les domaines couverts par le Centre. L'amélioration de la transparence dans les domaines de la gestion des finances publiques et de l'administration des revenus, l'adoption de bonnes pratiques internationales pour les données macroéconomiques et statistiques, et le progrès dans les réformes institutionnelles et opérationnelles de la supervision du secteur financier restent au cœur de l'activité du Centre.

Au titre de ces réalisations, on peut citer : la participation des pays membres à l'enquête internationale sur l'administration fiscale, l'accompagnement à l'élaboration du nouveau code des douanes de la CEMAC, la réforme du budget programme au Gabon, la feuille de route pour l'adoption de la nouvelle méthodologie des statistiques des finances publiques du FMI, le rattrapage des retards dans l'élaboration des comptes

nationaux, le renforcement des échanges interrégionaux sur les opportunités et les risques liés à l'accès aux marchés des capitaux internationaux et le développement des capacités des superviseurs bancaires de l'Afrique centrale par l'organisation de séminaires régionaux méthodologiques.

Pendant l'exercice 2017, le Centre a démontré sa flexibilité par l'organisation de plusieurs rencontres régionales de professionnels et ateliers délocalisés au profit des pays membres. Les appuis aux pays membres en situation de fragilité ont représenté près de 90 pour cent des ressources du Centre. Ces résultats sont aussi le fruit de l'étroite collaboration avec les partenaires au développement que nous saluons pour leurs appuis constants. Pour mieux partager des informations actualisées sur ses activités avec les partenaires et le grand public, le Centre a procédé à la refonte et au relooking complet de son site web (www.afritaccentre.org) et a créé une page Facebook (<https://www.facebook.com/AFRITACcentre/>).

Face aux défis croissants auxquels la région est confrontée, le document-programme (<http://www.afritaccentre.org/servlet/servlet.FileDownload?file=00P41000007kxTEAQ>) approuvé par le Comité d'Orientation à la fin mars 2017 présente la stratégie et les priorités d'assistance technique et de formation pour les cinq prochaines années (projet). AFRITAC Centre se mobilisera davantage pour remplir pleinement son engagement de renforcement de capacités pour ses pays membres en comptant sur le concours de ces pays et de celui de l'ensemble des partenaires au développement.

Enfin, je remercie la République Démocratique du Congo pour le soutien de haut niveau apporté pendant sa présidence du Comité d'Orientation et félicite la République Gabonaise qui assumera cette fonction pour les prochains exercices 2018 et 2019.

LISTE D'ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AFRISTAT	Observatoire Economique et Statistique de l'Afrique Subsaharienne	CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
AFRITAC	Centre d'Assistance Technique pour l'Afrique	CNT	Comptes Nationaux Trimestriels
AFRITAC Centre	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique Centrale	CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
AT	Assistance technique	COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
AVD	Analyse de Viabilité de la Dette	DFP	Département des Finances Publiques
BAD	Banque Africaine de Développement	DGIC	Direction générale de l'industrie de la compétitivité
BOP	Budgets opérationnels de programme	DSIF	Direction de la Surveillance des Intermédiaires Financiers
BCC	Banque Centrale du Congo	EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
BRB	Banque de la République du Burundi	ERETES	Outil informatique d'aide à l'élaboration de comptes nationaux
BDEAC	Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale	EUROSTAT	Direction Générale de la Commission Européenne chargée de l'information statistique à l'échelle communautaire
BEAC	Banque des États de l'Afrique Centrale	FMI	Fonds Monétaire International
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement	FoHBAC	Forum des Hauts fonctionnaires du Budget des pays membres d'AFRITAC Centre
CAMELS	Suffisance de capitaux propres, qualité des actifs, management, revenus, liquidité, Sensibilité aux risques du marché	FSAP	Programme d'évaluation du secteur financier– Financial Sector Assessment Program
CEEAC	Communauté Economique des États de l'Afrique Centrale		

FY	Année fiscale–Fiscal Year	PCE	Plan comptable de l'Etat
GIZ	Coopération allemande/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	PEFA	Cadre d'évaluation et de gestion des finances publiques–Public Expenditure and Financial Accountability
ICA	Indice de chiffre d'affaires	PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
IFRS	Normes Internationales d'Information Financière–International Financial Reporting Standards	RCA	République Centrafricaine
IPI	Indices de production industrielle	RDC	République Démocratique du Congo
IPS	Indice de prix de service	RGCP	Règlement Général de la Comptabilité Publique
IPPI	Indices des prix de la production industrielle	SADC	Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe
LOFIP	Loi relative aux Finances Publiques	SCN	Système de Comptabilité Nationale
LCR	Ratio de Liquidité de Couverture– Liquidity Coverage Ratio	SDMT	Stratégie de la Dette à Moyen Terme
MSFP	Manuel des Statistiques des Finances Publiques	SFP	Statistiques des Finances Publiques
NBE	Nomenclature du budget de l'Etat	TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État
PIB	Produit Intérieur Brut	TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
ORAP	Organisation et Renforcement de l'Action Préventive	UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIÈRES

1

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

3

Avant-Propos du Coordonnateur
d'AFRITAC Centre

4

Liste d'acronymes et abréviations

6

Table des matières

9

SECTION I LES CENTRES RÉGIONAUX D'ASSISTANCE TECHNIQUE DU FMI

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

17

SECTION II PRINCIPAUX RESULTATS ATTEINTS (MAI 2016 - AVRIL 2017)

- 19 **A** Synthèse et vue d'ensemble
- 31 **B** Administration des revenus
- 36 **C** Gestion des finances
publiques
- 40 **D** Statistiques
macroéconomiques
- 43 **E** Statistiques des finances
publiques
- 45 **F** Gestion de la dette publique
- 48 **G** Régulation et supervision
bancaire

51

SECTION III

PRESENTATION DU PROGRAMME
DE TRAVAIL (MAI 2017- AVRIL 2018)

- 52 **A** Synthèse et vue d'ensemble
- 55 **B** Administration des revenus
- 57 **C** Gestion des finances publiques
- 60 **D** Analyse macroéconomique
et budgétaire
- 62 **E** Statistiques
macroéconomiques
- 66 **F** Statistiques des finances
publiques
- 69 **G** Gestion de la dette publique
- 72 **H** Régulation et supervision
bancaire

77

SECTION IV

PERSONNEL
D'AFRITAC CENTRE

81

ANNEXES

- 82 1. Etat des contributions
financières au 30 avril 2017
- 83 2. Etat des dépenses du 1er
mai 2009 au 30 avril 2017

GRAPHIQUES

- 25 **Graphique 1.** Ressources programmées/utilisées pendant l'année fiscale 2017
- 28 **Graphique 2.** Activités réalisées en 2017 par pays (en % des activités)
- 28 **Graphique 3.** Activités réalisées en 2017 par domaine (en % des activités)
- 53 **Graphique 4.** Ressources programmées en 2017-2018 et ressources utilisées en 2016-2017 par pays / institution
- 53 **Graphique 5.** Activités planifiées par pays et par institution de mai 2017 à avril 2018
- 53 **Graphique 6.** Répartition des activités programmées en 2018 selon la fragilité du pays
- 54 **Graphique 7.** Evolution des ressources affectées au sein des pays en situation de fragilité 2014 -18
- 54 **Graphique 8.** Activités planifiées par domaine de mai 2017 à avril 2018

ENCADRÉS

- 23 **Encadré 1.** Principaux résultats de l'assistance technique d'AFRITAC Centre
- 26 **Encadré 2.** Situation macroéconomique entre 2012 et 2017
- 35 **Encadré 3.** Enquête internationale sur l'administration fiscale ou International Survey On Revenue Administration (ISORA)
- 37 **Encadré 4.** Le Forum des hauts fonctionnaires du budget des États membres d'AFRITAC Centre
- 39 **Encadré 5.** La réforme du budget programme au Gabon
- 39 **Encadré 6.** La réforme de la nomenclature budgétaire au Tchad
- 41 **Encadré 7.** Rattrapage des retards des comptes nationaux
- 46 **Encadré 8.** Opportunités et risques liés à l'accès aux marchés des capitaux internationaux
- 49 **Encadré 9.** Renforcement des capacités des superviseurs bancaires de l'Afrique centrale par l'organisation des séminaires régionaux méthodologiques.
- 50 **Encadré 10.** Renforcement de l'intensité de l'assistance technique à la COBAC

TABLEAUX

- 20 **Tableau 1.** Mise en œuvre du cadre logique d'AFRITAC Centre au 30 avril 2017
- 24 **Tableau 2.** Exécution du programme de travail 2017 au 30 avril 2017
- 56 **Tableau 3.** Synthèse du programme de travail 2018 : Administration des revenus
- 58 **Tableau 4.** Synthèse du programme de travail 2018 : Gestion des finances publiques
- 61 **Tableau 5.** Synthèse du programme de travail 2018 : Analyse macroéconomique et budgétaire
- 63 **Tableau 6.** Synthèse du programme de travail 2018 : Statistiques macroéconomiques
- 67 **Tableau 7.** Synthèse du programme de travail 2018 : Statistiques des finances publiques
- 70 **Tableau 8.** Synthèse du programme de travail 2018 : Gestion de la dette publique
- 74 **Tableau 9.** Synthèse du programme de travail 2018 : Régulation et supervision bancaire

SECTION I

LES CENTRES RÉGIONAUX D'ASSISTANCE TECHNIQUE DU FMI



19^{ème} réunion du Comité d'Orientation d'AFRITAC Centre, Kinshasa, Mars 2017

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

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

AFRITAC Centre couvre l'ensemble des pays de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), c'est-à-dire le Cameroun, le Gabon, qui est le pays hôte d'AFRITAC Centre, la Guinée Equatoriale, la République Centrafricaine (RCA), la République du Congo et le Tchad ; ainsi que la République du Burundi et la République Démocratique du Congo (RDC). La couverture d'AFRITAC Centre s'étendra à la République Démocratique de Sao Tomé-et-Principe dès novembre 2017.

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



Comité d'Orientation, Kinshasa, Mars 2017

les contributions des États constituent une part importante des ressources financières disponibles ainsi que celles des bailleurs et du FMI. Cet arrangement financier témoigne de ce que l'intérêt des pays pour les activités d'AFRITAC Centre s'inscrit dans la durée. Une des raisons est que les activités du centre ont bien répondu aux besoins des membres et que l'approche adoptée, sachant faire preuve d'innovation face aux circonstances et besoins spécifiques des pays membres, est adéquate. C'est déjà l'une des conclusions fortes de l'évaluation extérieure des AFRITACs entreprise en 2008-2009, alors qu'AFRITAC Centre était encore à ses débuts. L'évaluation indépendante de la phase II d'AFRITAC Centre effectuée en

2014-2015 a renforcé cette perception positive.

Pour l'ensemble des centres régionaux, l'assistance technique combine les conseils stratégiques élaborés lors des missions organisées par les départements techniques du FMI depuis son siège à Washington et leur mise en œuvre sur le terrain. Celle-ci est assurée par les conseillers résidents des AFRITACs lors de leurs visites in situ ainsi que dans le cadre des missions effectuées par des consultants directement supervisés par eux. Bien entendu, toutes ces missions intègrent l'activité globale d'assistance technique du FMI, ce qui en garantit la cohérence et la coordination, et



Conseillers Résidents d'AFRITAC Centre, Kinshasa, Mars 2017



Autorités du Comité d'Orientation, Kinshasa, Mars 2017



Conseillers Résidents d'AFRITAC Centre, Kinshasa, Mars 2017

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 un Comité d'Orientation (CdO) constitué de représentants des pays membres, des bailleurs et de certaines organisations partenaires participant en tant qu'observateurs. Le CdO se réunit régulièrement pour valider le programme de travail et assurer le suivi de sa mise en œuvre.

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

Pour assurer le bon déroulement des opérations, AFRITAC Centre est dirigé par un Coordonnateur. Le renforcement des capacités est réalisé par les

conseillers résidents dans les domaines de l'administration fiscale et douanière (un conseiller) ; de la gestion des finances publiques (deux conseillers) ; des statistiques macroéconomiques (un conseiller) ; des statistiques des finances publiques (un conseiller) ; de la gestion de la dette publique (un conseiller) ; de la régulation et supervision bancaire (un conseiller) et de la gestion axée sur les résultats (un conseiller). Le Centre prévoit le recrutement d'un conseiller supplémentaire dans le domaine de l'analyse macroéconomique et budgétaire.

Au-delà des missions évoquées plus haut, AFRITAC Centre contribue également au développement des capacités institutionnelles des pays membres par des séminaires régionaux et ateliers nationaux, ainsi que par l'organisation de détachements de cadres des pays membres dans d'autres pays de la région. Sous la supervision des conseillers et d'experts internationaux, les séminaires et ateliers permettent de diffuser à de hauts fonctionnaires des huit États membres une doctrine et des principes communs, tout en favorisant le partage d'expériences et la diffusion des meilleures pratiques.

DOMAINE D'INTERVENTION D'AFRITAC CENTRE

ADMINISTRATION DOUANIÈRE ET FISCALE

En matière d'administration douanière et fiscale, le Centre appuie les pays membres pour leur permettre une maximisation des recettes douanières et fiscales.

OBJECTIFS

- (1) Modernisation du cadre institutionnel des administrations douanières ;
- (2) Renforcement des principales fonctions des administrations douanières ;
- (3) Modernisation du cadre institutionnel des administrations fiscales ;
- (4) Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales.

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Dans ce domaine, les appuis techniques du Centre s'articulent autour de la transparence financière, de l'harmonisation aux directives régionales, de la préparation, l'exécution et le contrôle budgétaire.

OBJECTIFS

- (1) Modernisation du cadre juridique des finances publiques ;
- (2) Amélioration de la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus lisible et plus exhaustif ;
- (3) Renforcement des procédures d'exécution budgétaire et du contrôle de l'exécution budgétaire ainsi que de la fonction comptable.

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

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

OBJECTIFS

- (1) Appui à l'élaboration des comptes nationaux annuels ;
- (2) Appui à l'élaboration des comptes nationaux trimestriels ;
- (3) Renforcement des capacités, le partage d'expérience et les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration des comptes nationaux et des statistiques soutenant les travaux de comptabilité nationale.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

Dans ce domaine, le Centre accompagne les États membres dans l'établissement de comptes publics fiables et conformes aux normes internationales.

OBJECTIFS

- (1) Renforcement à l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions ;
- (2) Appui des pays de l'AFC à l'amélioration de la transparence des statistiques financières, en participant au Système Général de Diffusion des Données du FMI (e-GDDS en Anglais).

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

En matière de gestion de la dette publique, le Centre soutient les États membres dans la gestion efficace de celle-ci afin de réduire leur vulnérabilité aux chocs domestiques et extérieurs, soutenir la croissance économique et améliorer le climat des investissements.

OBJECTIFS

- (1) Développer une stratégie de gestion de la dette à moyen terme ;
- (2) Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette ;
- (3) Renforcer les capacités en termes d'analyse de viabilité de la dette ;
- (4) Développer le marché domestique de la dette intérieure ;
- (5) Accompagner les pays dans le développement du marché des Sukuk ;
- (6) Renforcer le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette.

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRE

Dans ce domaine, le Centre appuie les pays en vue de l'assainissement du système bancaire et financier, capable de financer l'économie tout en restant vigilant sur le niveau de risque qu'il prend, et la stabilisation de l'environnement financier.

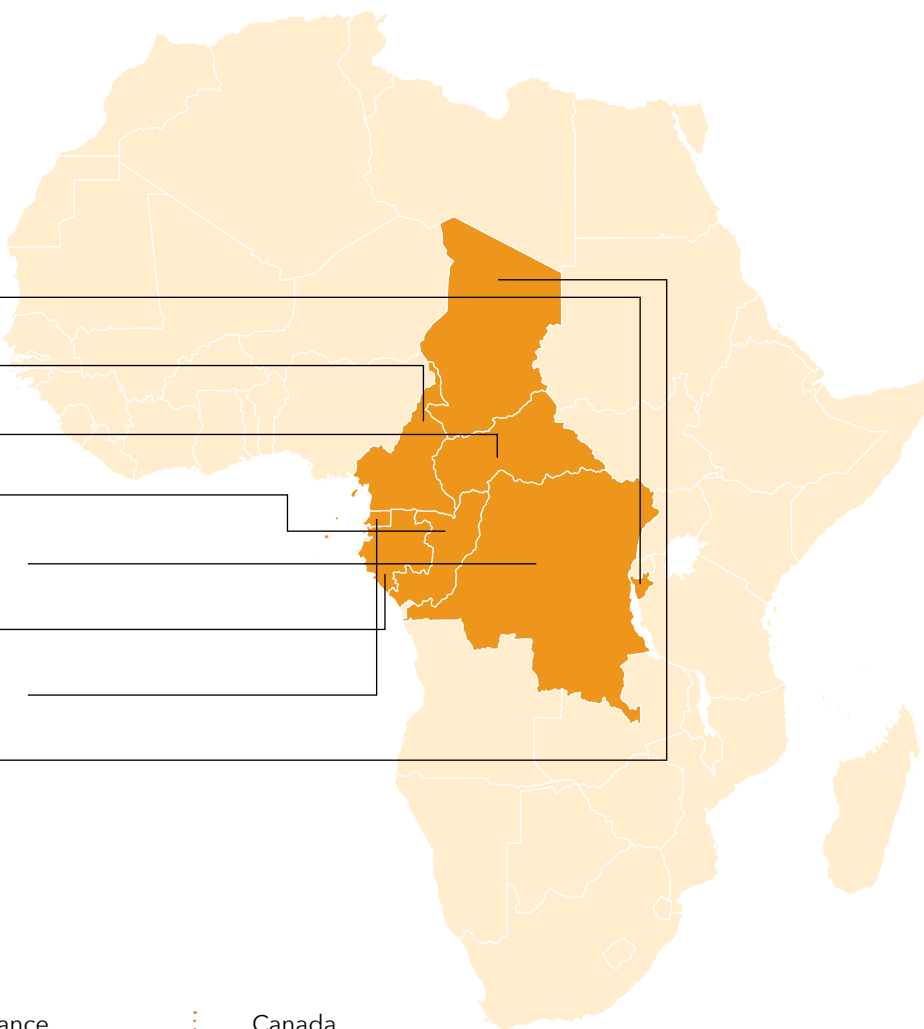
OBJECTIFS

- (1) Renforcer la surveillance du secteur financier en mettant à niveau le cadre réglementaire conformément aux normes internationales ;
- (2) Accroître l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision afin de mieux superviser les principaux risques du système bancaire ;
- (3) Assurer que les banques disposent de fonds propres et liquidités solides pouvant couvrir de manière adéquate leurs risques et contribuant à la stabilité du système financier ;
- (4) Améliorer l'efficacité de la supervision en renforçant la maîtrise des normes IFRS au regard du provisionnement.

ETATS MEMBRES ET PARTENAIRES D'AFRITAC CENTRE

PAYS MEMBRES D'AFRITAC CENTRE

-  République du Burundi
-  République du Cameroun
-  République Centrafricaine
-  République du Congo
-  République Démocratique du Congo
-  République Gabonaise
-  République de Guinée équatoriale
-  République du Tchad



PARTENAIRES D'AFRITAC CENTRE

Union européenne /ACP



France



Canada



Affaires mondiales Canada Global Affairs Canada

Banque africaine de développement



Allemagne



Australie



Banque européenne
d'investissement



République
Populaire de Chine



Fonds monétaire international



AFRISTAT*

Observatoire économique et statistique
d'Afrique Subsaharienne

BDEAC

Banque de développement des États
de l'Afrique Centrale

BEAC*

Banque des états de l'Afrique Centrale

CEEAC

Communauté économique des États
de l'Afrique Centrale

CEMAC*

Communauté économique
et monétaire de l'Afrique Centrale

COBAC*

Commission bancaire de l'Afrique Centrale

EAC

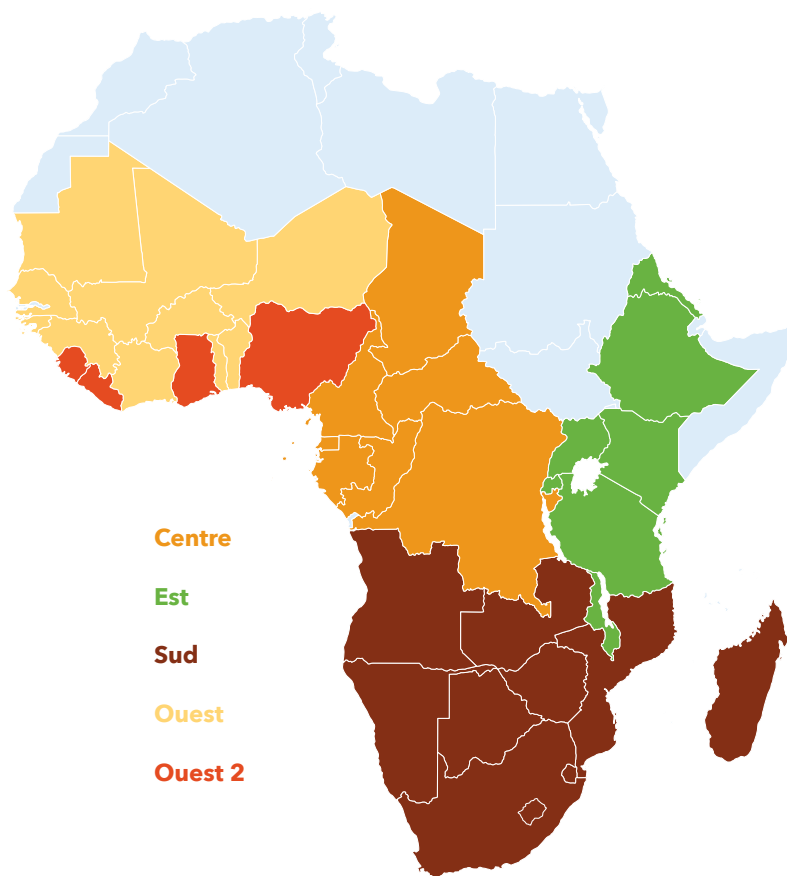
Communauté économique d'Afrique de l'Est

SADC

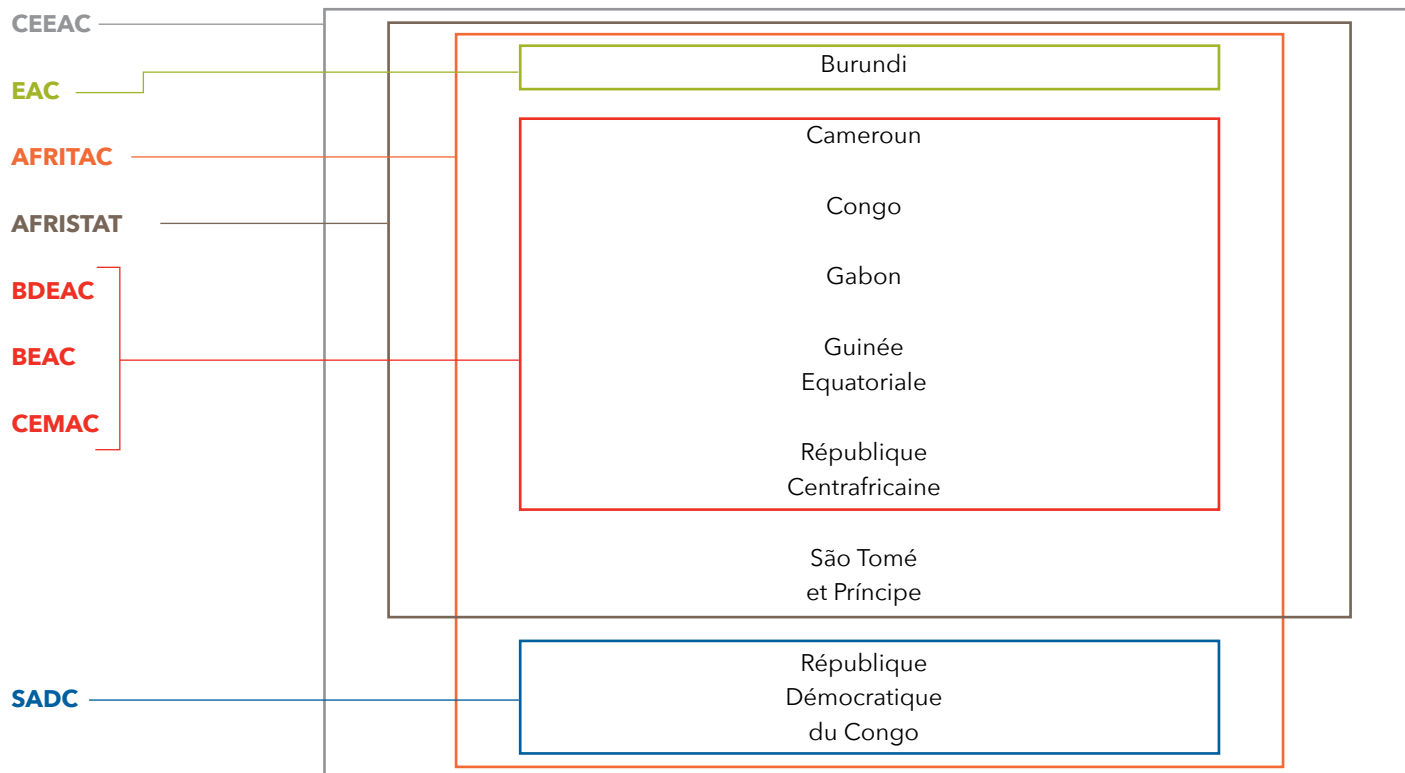
Communauté de développement de
l'Afrique Australe

* Observateurs d'AFRITAC Centre

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



ORGANISATIONS SOUS RÉGIONALES : COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE



SECTION II

PRINCIPAUX
RESULTATS ATTEINTS

(MAI 2016 - AVRIL 2017)



Cérémonie de clôture du séminaire régional sur le contrôle du dispositif de maîtrise du risque opérationnel dans les banques, Libreville, Février 2017

SYNTHÈSE ET VUE D'ENSEMBLE

Au cours de l'année fiscale 2017, les activités d'AFRITAC Centre ont été réalisées sur le fondement des objectifs stratégiques du cadre logique du Centre à l'échéance du second cycle de financement fixée au 31 octobre 2017. Ainsi, pour répondre plus efficacement aux demandes des États membres, les activités d'assistance technique sectorielle ont été opportunément complétées par des séminaires pluridisciplinaires ou multisectoriels et des ateliers nationaux. Par ailleurs, des expériences d'immersion dans les administrations publiques des pays plus avancés dans les réformes ont créé des opportunités de partage des connaissances pratiques entre pairs.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTEINTS

Les principaux résultats atteints au cours de l'année sont mentionnés dans la mise en œuvre du cadre logique, et présentés dans le tableau 1 et l'encadré 1 respectivement. Le haut niveau d'exécution du programme de travail, le renforcement de la coordination de l'assistance technique avec les bailleurs et le soutien aux réformes régionales sont les principales caractéristiques qui se dégagent de l'exercice fiscal 2017.

UN HAUT NIVEAU D'EXÉCUTION

Au cours de l'année fiscale 2017, les activités prévues ont été réalisées au profit de tous les pays membres, en dépit des conditions économiques et sécuritaires difficiles dans quelques États membres (cf. Encadré 2, p. 28-29).

D'une manière générale, l'exécution du programme est conforme aux prévisions et a suivi un rythme qui est resté stable tout au long de l'année (cf. Graphique 1, p. 27).

Un peu plus de la moitié des activités d'AFRITAC Centre ont concerné l'appui aux réformes des finances publiques (douanes, impôts et dépenses publiques,) ; ce qui est conforme à la programmation et aux besoins prioritaires des États membres qui sont engagés dans des réformes de leurs administrations (cf. Graphique 2 et 3, p. 30).

Globalement, l'année fiscale 2017 a connu un taux d'exécution de 88 pour cent (cf. Tableau 2, p. 26). La grande majorité des activités ont été réalisées dans le cadre d'activités régionales, de missions d'assistance technique ponctuelle, et de projets pluriannuels d'assistance technique.

TABLEAU 1. MISE EN ŒUVRE DU CADRE LOGIQUE D'AFRITAC CENTRE AU 30 AVRIL 2017

Progrès accomplis:

	4. Résultats atteints	3. Résultats largement atteints	2. Résultats partiellement atteints	1. Résultats non atteints	Aucune activité prévue sur la période mai 2016 à avril 2017				
	Région AFRITAC	Burundi	Cameroun	RCA	Congo	RDC	Gabon	Guinée Equatoriale	Tchad
Administration Douanière									
Axe 1 : Renforcement de la coopération régionale et internationale en vue de la création du marché commun	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Axe 2 : Renforcement des capacités en matière de lutte contre la fraude		●		●		●	●	●	●
Administration Fiscale									
Axe 1 : Renforcement de l'administration de la TVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Axe 2 : Renforcement de l'administration du secteur des ressources naturelles						●			
Gestion des Finances Publiques									
Axe 1 : Adoption et mise en œuvre des directives CEMAC dans les Etats membres	●			●			●	●	●
Axe 2 : Adoption et expérimentation des textes de mise en œuvre de la LOFIP en RDC et au Burundi		●				●			
Axe 3 : Préparation des conditions de passage aux réformes de deuxième génération en matière de finances publiques									
Axe 4 : Présentation et exécution des budgets de programme pour des ministères pilotes					●	●	●		
Axe 5 : Evolution de la comptabilité de l'Etat vers les normes internationales et les bonnes pratiques	●	●	●	●	●	●	●	●	●

TABLEAU 1. MISE EN ŒUVRE DU CADRE LOGIQUE D'AFRITAC CENTRE AU 30 AVRIL 2017 (CONT.)

	Région AFRITAC	Burundi	Cameroun	RCA	Congo	RDC	Gabon	Guinée Equatoriale	Tchad
Axe 6 : Renforcement des capacités humaines	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Statistiques Macroéconomiques									
Axe 1 : Appui à l'élaboration des comptes nationaux annuels		●		●	●	●	●	●	●
Axe 2 : Appui à l'élaboration des comptes nationaux trimestriels		●	●						
Axe 3 : Appui à l'amélioration des statistiques de prix à la consommation									
Axe 4 : Renforcement des capacités, partage d'expérience et des bonnes pratiques en matière de comptabilité nationale	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Statistiques des Finances Publiques									
Axe 1 : Appui à la transposition et à la mise en œuvre de la directive TOFE CEMAC	●				●		●		●
Axe 2 : Appui à l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques (SFP) base MSFP 2014 pour le Burundi et la RDC	●					●			
Axe 3 : Le renforcement des capacités, le partage d'expérience et les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration des statistiques des finances publiques	●				●	●	●		●
Gestion de la Dette Publique									
Axe 1 : Evaluation des besoins d'assistance technique		●	●	●	●	●	●	●	●
Axe 2 : Modernisation du cadre institutionnel et organisationnel de gestion de la dette publique				●					●

TABLEAU 1. MISE EN ŒUVRE DU CADRE LOGIQUE D'AFRITAC CENTRE AU 30 AVRIL 2017 (CONT.)

Progrès accomplis:

- 4. Résultats atteints
 ● 3. Résultats largement atteints
 ● 2. Résultats partiellement atteints
 ● 1. Résultats non atteints
 Aucune activité prévue sur la période mai 2016 à avril 2017

	Région AFRITAC	Burundi	Cameroun	RCA	Congo	RDC	Gabon	Guinée Equatoriale	Tchad
Axe 3 : Renforcement des capacités analytiques et opérationnelles des organismes en charge de la gestion de la dette publique	●		●		●	●	●		●
Axe 4 : Sensibilisation des pays à l'utilisation des mécanismes de marché pour couvrir leur besoin de financement	●				●	●			●
Supervision Bancaire et Stabilité Financière									
Axe 1 : Séminaires régionaux	●	●				●			
Axe 2 : Aligement des cadres légal et réglementaire sur les standards internationaux	●	●							
Axe 3 : Mise en place d'un système de supervision basée sur les risques et renforcement des capacités des superviseurs	●	●				●			
Axe 4 : Mise en place d'un dispositif de stabilité financière et de prévention et gestion des crises bancaires		●				●			
Axe 5 : Normes IFRS et transparence financière						●			

Source : AFC

ENCADRÉ 1 : PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE D'AFRITAC CENTRE (MAI 2016 À AVRIL 2017)

BURUNDI

- Plan d'actions portant sur le renforcement des interactions douanes et impôts élaboré ;
- Comptes nationaux annuels et provisoires disponibles ;
- Capacités des agents renforcées sur le cadre juridique et institutionnel du marché des titres ;
- Cadre de surveillance de la stabilité financière à la BRB finalisé .

CAMEROUN

- Mécanismes de surveillance des importations élaborés ;
- Projet de norme comptable 5 sur les immobilisations financières réalisé et testé ;
- Tableau de correspondance entre l'actuelle et la nouvelle Nomenclature Budgétaire de l'Etat
- Comptes nationaux disponibles dans le SCN 2008 .

CONGO

- Cadre formalisé d'échanges des données douanières et fiscales livré ;
- Comptes nationaux définitifs de l'année 2012 disponibles ;
- Projets annuels de performance réalisés pour au moins 50% des ministères ;
- TOFE des années 2012,2013 et 2014 élaborés selon la classification du MSFP 2014 .
- Appui à la production du premier rapport de gestion de la dette 2015 ;

GABON

- Capacités sur les prix de transfert et la valeur en douane renforcées ;
- Budgets annexes et comptes spéciaux clairement retracés dans la loi de finances ;

- Schéma institutionnel de renforcement de la tutelle des établissements publics proposé ;
- TOFE expérimental élaboré selon le format des données-source de l'exercice 2016 .

GUINÉE ÉQUATORIALE

- Appui à la définition de nouvelles procédures de dédouanement ;
- Elaboration des mécanismes de gestion des exonérations ;
- Cadre de collaboration douanes et impôts défini ;
- Série 2006-2015 des comptes nationaux diffusée ;
- Diagnostic des besoins et organisation de la cellule en charge du TOFE effectué.

RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

- Plans de suivi, de contrôle des exonérations et de sécurisation des opérations de dédouanement proposés ;
- Matrice des mesures/actions en vue de mobiliser des recettes douanières et fiscales ;
- Plans de trésorerie et plans d'engagement des dépenses mis en œuvre ;
- Comptes nationaux définitifs de 2012 finalisés ;
- Simulation du TOFE avec les données de l'année 2016 ;
- Plan d'action pour la réforme du cadre juridique et institutionnel de la dette.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

- Programme de contrôle ponctuel en matière de TVA mis à disposition ;
- Plan d'actions pour la réalisation des projets annuels de performance élaboré et mis en œuvre ;

- Comptes nationaux définitifs de 2005,2006, 2010 et 2013 disponibles ;
- Deux TOFE expérimentaux pour les années 2014-2015 élaborés.

TCHAD

- Capacités au suivi et contrôle des exonérations renforcées ;
- Mesures de sécurisation des opérations de dédouanement des biens exonérés proposées ;
- Capacités au contrôle fiscal, au prix de transfert et à la valeur en douane renforcées ;
- Nouvelle nomenclature budgétaire adoptée par décret ;
- Comptes nationaux 2005-2015 conformes au SCN 1993 disponibles ;
- Sources de données du TOFE identifiées ;
- Capacités en stratégie de la dette à moyen terme renforcées.

CEMAC

- Rédaction des projets de textes d'application pour la mise à jour du code des douanes ;
- Evaluation des réformes des administrations douanières ;
- Elaboration d'une boîte à outils de modernisation des procédures douanières et fiscales ;
- Chronogramme de mise en place d'une plateforme d'échanges de données ;
- Mesures de ciblage des importateurs et de sécurisation de l'identifiant ;
- Capacités de suivi évaluation de la transposition et de la mise en œuvre des directives CEMAC dans les pays membres renforcées.

Source : AFC

Les principaux indicateurs d'exécution du programme de travail 2017 sont les suivants :

442

personnes semaines consacrées
au renforcement des administrations
des Etats membres

500

cadres formés au cours de 15 séminaires
régionaux organisés

46%

des ressources au profit des réformes
des finances publiques

109

activités exécutées par les conseillers
et experts d'AFRITAC Centre

88%

taux d'exécution du programme
d'activité 2017

62%

des activités au profit des pays de
la CEMAC

38%

des experts utilisés par le Centre sont
recrutés parmi les cadres africains

83%

des ressources consacrées aux Etats
membres en situation de fragilité

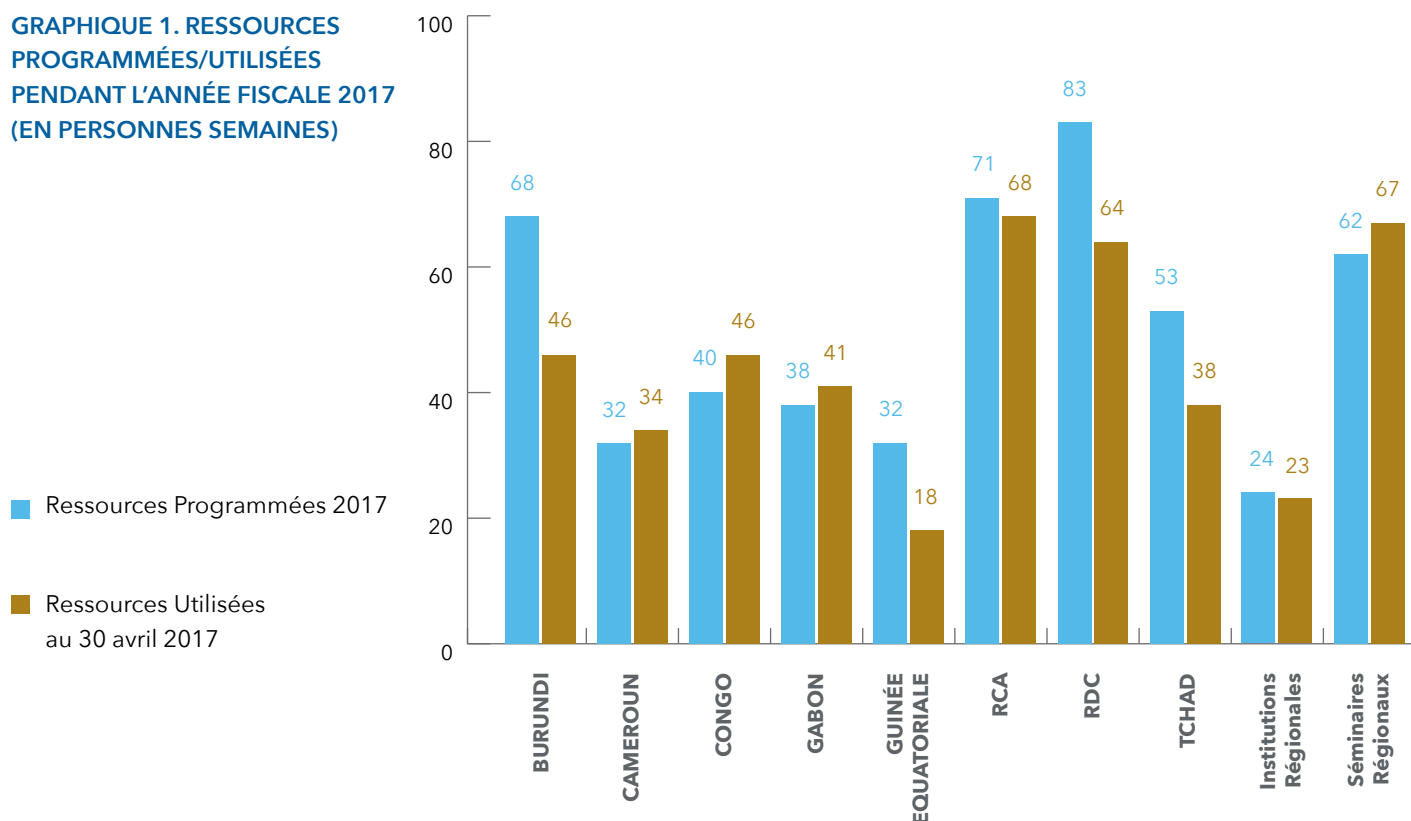
TABLEAU 2. EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2017 AU 30 AVRIL 2017

Pays/Régional/Séminaire	Ressources programmées (Mai 2016 - Avril 2017)				Réalisations à fin avril 2017	Taux de réalisation (en %)
	Conseillers Résidents		Experts courts terme	Total		
	Siège AFRITAC	Site				
BURUNDI	22,5	22,0	23,0	67,5	46,0	68,1
CAMEROUN	10,0	14,0	8,0	32,0	34,0	106,3
CONGO	12,0	14,0	14,0	40,0	45,5	113,8
GABON	16,0	9,0	13,0	38,0	40,5	106,6
GUINEE-EQUATORIALE	6,5	9,0	16,0	31,5	17,5	55,6
RCA	18,0	20,0	33,0	71,0	68,0	95,8
RDC	24,0	26,0	33,0	83,0	63,5	76,5
TCHAD	15,0	17,0	21,0	53,0	37,5	70,8
Institutions Régionales	11,0	7,0	6,0	24,0	22,5	93,8
Séminaires Régionaux	24,0	18,0	20,0	62,0	67,0	108,1
TOTAL	159,0	156,0	187,0	502,0	442,0	88,0
Pays en situation de fragilité ¹	91,5	99,0	124,0	314,5	260,5	82,8
Pays de la CEMAC	77,5	83,0	105,0	265,5	243,0	91,5

¹ Burundi, Congo, RCA, RDC et Tchad

Source : AFRITAC Centre

GRAPHIQUE 1. RESSOURCES PROGRAMMÉES/UTILISÉES PENDANT L'ANNÉE FISCALE 2017 (EN PERSONNES SEMAINES)



Source : AFRITAC Centre

Parmi les réalisations de cette année, les plus marquantes sont les suivantes :

- (1) la relance des activités de supervision bancaire auprès de la COBAC,
- (2) la délocalisation et la reprogrammation de plusieurs activités au profit du Burundi et de la République Démocratique du Congo au siège d'AFC,
- (3) la production d'un TOFE complet par le Gabon et le Burundi selon les directives de la CEMAC et la méthodologie du MSFP 20001-2014 du FMI respectivement,
- (4) Le renforcement des capacités en matière de collaboration douanes/impôts en vue de prévenir et lutter contre les fraudes à la TVA par l'organisation d'un séminaire interrégional multidisciplinaire conjointement avec le Centre d'assistance technique du FMI pour l'Afrique australe (AFRITAC Sud),

- (5) l'organisation d'un séminaire à compétences transversales sur l'élaboration du TOFE de l'État réunissant les experts des pays membres en charge du TOFE, l'équipe des conseillers résidents d'AFRITAC en gestion des finances publiques et en statistiques des finances publiques, les experts du Département des statistiques des finances publiques du FMI et un expert de la CEMAC en charge des finances publiques.

En outre, AFRITAC Centre a organisé trois visites de sensibilisation de cadres afin de promouvoir l'apprentissage par les pairs qui favorise ainsi les échanges sur le continent pour le renforcement des capacités. La première était au profit de deux cadres de la Banque de la République du Burundi auprès de la Banque Al Maghrib du Maroc sur le thème de la supervision basée sur les risques. La deuxième visite concernait quatre cadres des services de la dette et du Trésor de la République

Démocratique du Congo au sein du Ministère des Finances de la Tunisie sur l'émission des titres publics. La troisième quant à elle, était au profit de cadres de la Direction du Budget de la République Démocratique du Congo auprès du Ministère des Finances du Gabon sur le montage et le suivi des projets annuels de performance, et le pilotage de la réforme budgétaire.



Drapeaux des 6 pays membres de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)

ENCADRÉ 2. SITUATION MACROÉCONOMIQUE ENTRE 2012 ET 2017

PAYS MEMBRES D'AFRITAC CENTRE

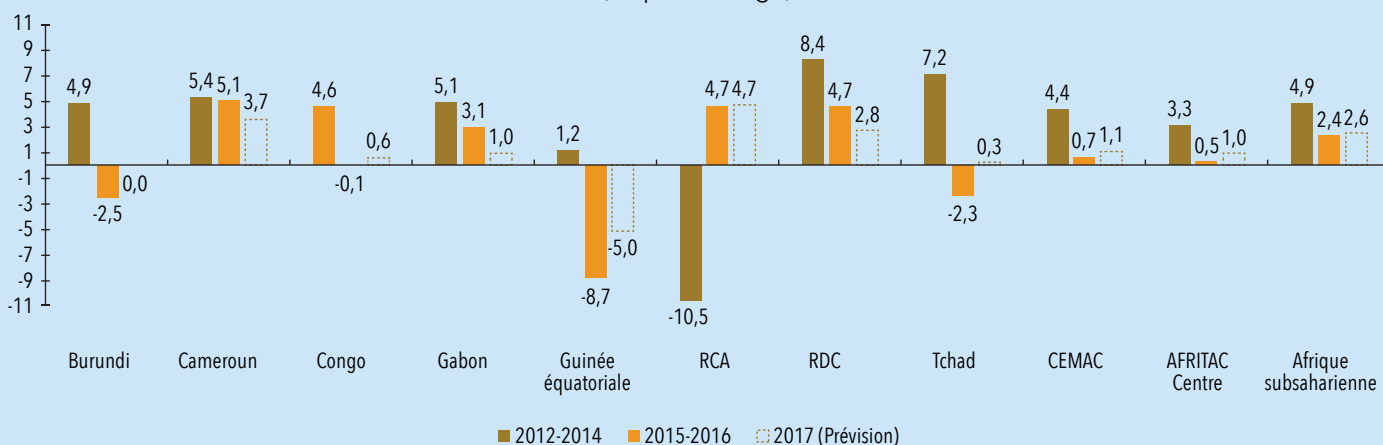
Au cours de la période 2015-2016, la croissance économique des pays de l'AFRITAC Centre s'est fortement ralentie en raison de l'affaiblissement des cours des produits de base, dont le pétrole, combiné aux coûts économiques du maintien de la sécurité dans certains pays de la sous-région. Durant cette période, on relève une augmentation de l'endettement des pays de l'AFRITAC Centre. Un creusement du déficit budgétaire est également observable dans la plupart des pays membres.

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

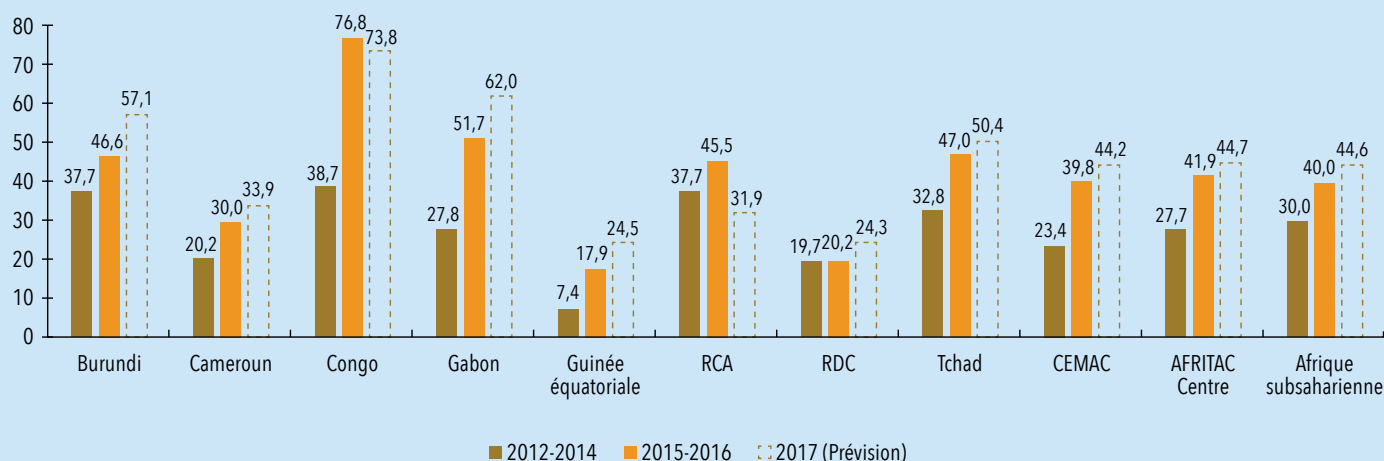
En 2017-2018, on devrait assister à un redémarrage de la croissance en Afrique subsaharienne notamment

dans la majorité des états membres de l'AFRITAC Centre. Dans le même temps, une amélioration dans la gestion des finances publiques devrait induire un recul des déficits budgétaires dans la région et une baisse de la dette publique dans les pays membres selon les prévisions actuelles. De même, on observe une nette diminution du déficit sur les transactions courantes dans les pays membres. Enfin, les projections prévoient une baisse des tensions inflationnistes pour l'année 2017.

CROISSANCE DU PIB
(en pourcentage)

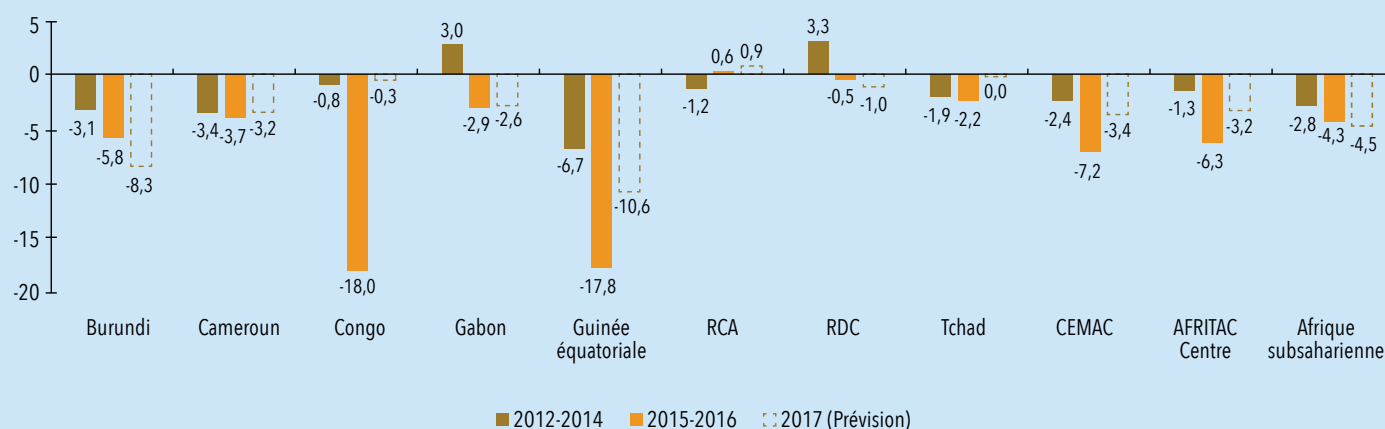


DETTE PUBLIQUE
(en pourcentage du PIB)



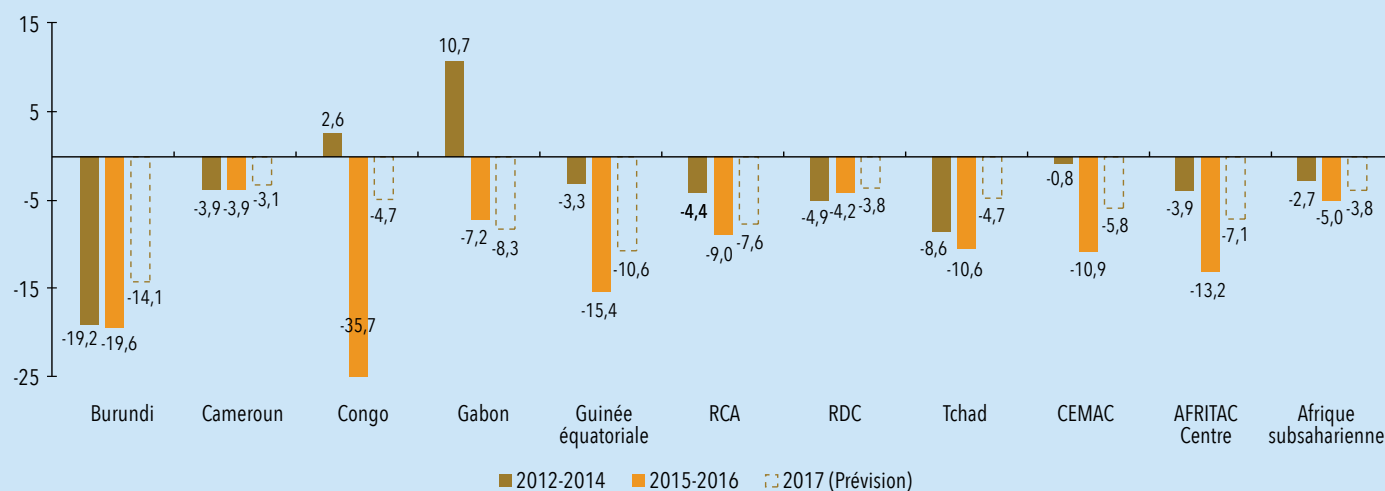
SOLDE BUDGÉTAIRE GLOBAL (HORS DONS)

(en pourcentage du PIB)



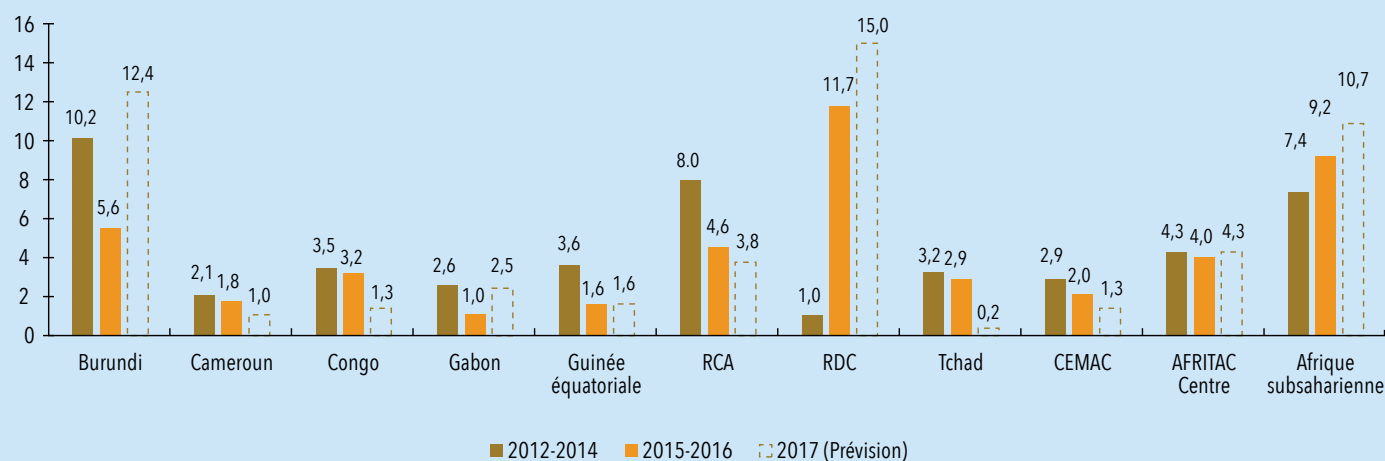
SOLDE EXTÉRIEUR COURANT

(en pourcentage du PIB)



INFLATION DES PRIX À LA CONSOMMATION

(en pourcentage moyen de la variation annuelle)



Source : FMI, base de données du Département Afrique et des Perspectives économiques régionales, Avril 2017

DES SÉMINAIRES ET DES APPUIS RÉGIONAUX

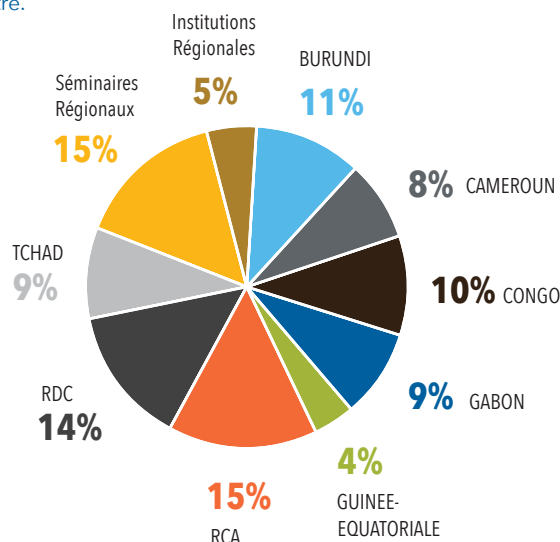
Les activités réalisées ont également couvert l'appui à la mise en œuvre des réformes régionales, qu'il s'agisse de travaux en collaboration avec les institutions régionales (CEEAC, CEMAC, BEAC, et COBAC) et des activités au niveau des États pour l'internalisation de ces réformes.

Quinze séminaires régionaux ont été organisés par AFRITAC Centre durant l'année fiscale 2017, respectivement sur les thèmes de :

- (1) la gestion des performances, la modernisation des procédures et la gestion de l'outil d'informations financières ;
- (2) la transparence et la performance dans l'élaboration de la loi des finances ;
- (3) l'initiation au système de comptabilité nationale de 2008 (SCN 2008) ;
- (4) la mise aux normes internationales et régionales des statistiques des finances publiques ;
- (5) l'accès au marché des capitaux internationaux ;
- (6) la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- (7) le contrôle des fonctions transversales de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques dans les banques ;
- (8) l'alignement de la documentation budgétaire sur les exigences de transparence de la gouvernance financière ;
- (9) le renforcement de la vision régionale des réformes douanières ;
- (10) le contrôle du dispositif de maîtrise du risque opérationnel dans les banques ;

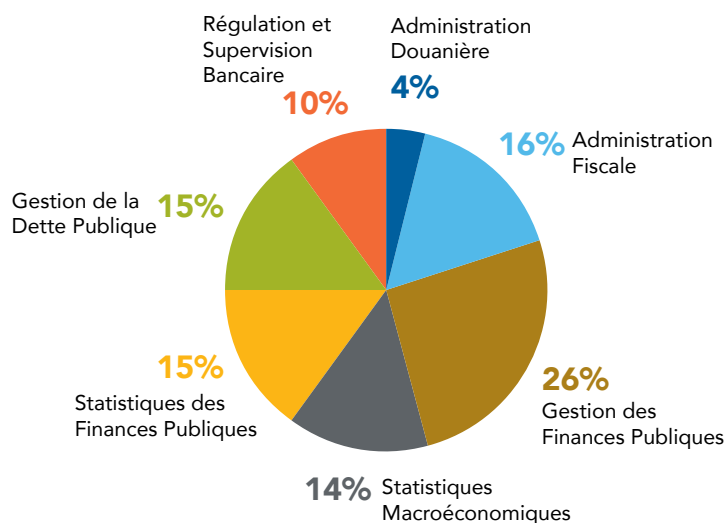
GRAPHIQUE 2. ACTIVITÉS RÉALISÉES EN 2017 PAR PAYS (EN % DES ACTIVITÉS)

Source: AFRITAC Centre.



GRAPHIQUE 3. ACTIVITÉS RÉALISÉES EN 2017 PAR DOMAINE (EN % DES ACTIVITÉS)

Source: AFRITAC Centre.



- (11) l'intégration des missions douanières et fiscales ;
- (12) la transparence financière : de la préparation et l'exécution de la loi de finances au compte général de l'Etat ;
- (13) la gestion des risques financiers liés au portefeuille de dette publique ;
- (14) les aspects pratiques de l'adoption du Manuel des Statistiques des Finances Publiques 2014 ; et
- (15) le contrôle interne et l'audit dans le domaine de la gestion des finances publiques.

Au plan régional, en sus des appuis à la Commission de la CEMAC relatifs aux directives d'harmonisation du cadre des finances publiques rappelés plus haut, le Centre a soutenu les efforts de mise à niveau du code des douanes et d'harmonisation fiscale de la zone CEMAC. Au cours de l'exercice, les activités réalisées au profit des institutions régionales dont la COBAC ont connu une baisse par rapport à l'année fiscale 2016. Les autres activités à portée régionale ont pris la forme de séminaires régionaux pour le partage d'expériences et le renforcement des capacités dans un souci de mutualisation des ressources pour un maximum d'impact.

UNE COORDINATION ÉTROITE AVEC LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

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

A cet effet, la coordination avec les autres partenaires s'est poursuivie en particulier dans les domaines des finances publiques (recettes et dépenses), des statistiques macroéconomiques, de la gestion de la dette et de la régulation et de la supervision bancaire. Les principaux partenaires avec lesquels les appuis d'AFRITAC Centre sont coordonnés, voire menés conjointement, sont l'AFRISTAT, la Banque Mondiale, la BAD, l'EUROSTAT, la Coopération allemande (GIZ), la Coopération française, l'Agence

Française de Développement, l'Institut Bancaire et Financier International, le PNUD-Pôle de Dakar, et l'Union européenne, notamment. Ainsi, AFRITAC Centre :

- (1) a poursuivi la modernisation de la législation et la réorganisation de l'administration douanière et des procédures en Guinée équatoriale en vue de la mise en œuvre du progiciel SYDONIA World en partenariat avec la CNUCED ;
- (2) a maintenu ses appuis à la Commission de la CEMAC pour le suivi de la mise en œuvre des directives relatives à l'harmonisation du cadre des finances publiques, en collaboration notamment avec la Banque Mondiale, le Pôle PNUD de Dakar et l'Union Européenne ;
- (3) a poursuivi son programme d'appui à la mise en place du budget programme en République du Congo en partenariat avec le Pôle-PNUD de Dakar ;
- (4) a renforcé sa collaboration avec la Banque Mondiale dans la mise en



Membres observateurs du Comité d'Orientement et Conseillers Résidents d'AFRITAC Centre, Kinshasa, Mars 2017



Représentants des organismes partenaires d'AFRITAC Centre à la 19ème réunion du Comité d'Orientation d'AFRITAC Centre, Kinshasa, Mars 2017

place de la stratégie de rattrapage des retards des comptes nationaux pour la Guinée équatoriale. Cette stratégie a permis à la Guinée équatoriale de disposer de comptes nationaux à jour des années 2006 à 2016 ;

- (5) a établi des échanges fructueux avec l'Agence Française de Développement (AFD) sur les voies d'amélioration des systèmes de gestion intégrée des données de la chaîne de la dépense en République Centrafricaine pour une production plus optimale du TOFE ;
- (6) a entamé des échanges avec la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement (BAD) sur les possibilités d'optimisation des applications de gestion des finances publiques aux fins d'amélioration de la qualité des données du TOFE au Tchad ;
- (7) a élargi ses partenariats au Comité des Superviseurs des Banques de l'Afrique de l'Ouest et Centrale (CSBAOC), en organisant avec la Banque Centrale du Congo, un séminaire interrégional pour

faire le point sur la gouvernance des banques et la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;

- (8) a relancé les activités de migration globale du système bancaire vers les normes comptables IFRS au sein de la Banque Centrale du Congo après deux ans d'assistance technique par le GIZ.

Dans le souci permanent d'informer les partenaires sur les activités menées par le Centre, les Conseillers et les experts organisent des séances de restitution à l'occasion de leurs visites aux pays membres. Au cours de l'année fiscale 2017, le Centre a procédé à la refonte de son site web¹. Cet instrument informe régulièrement les partenaires sur ses activités. Le Centre a par ailleurs créé et mis en ligne une page d'informations régulièrement actualisée via Facebook² afin de partager les informations avec le plus grand public.

¹ www.afritaccentre.org

² <https://www.facebook.com/AFRITACcentre/>

ADMINISTRATION DES REVENUS

PRINCIPAUX RÉSULTATS

DOUANES

- Plan d'actions pour la maîtrise des exonérations et des régimes spécifiques (BDI, RCA) ;
- Actualisation des critères du système transitoire de sélectivité (GAB) ;
- Préparation des projets de textes des missions et organisation des services douaniers (GNQ) ;
- Programme de contrôle ponctuel en matière de TVA mis à disposition (RDC).

IMPÔTS

- Cadre formalisé d'échanges des données douanières et fiscales élaboré (COG, GAB, TCD) ;
- Plans d'actions sur l'élargissement de l'assiette fiscale et la lutte contre la fraude élaborés (RDC) ;
- Portefeuille des grandes et moyennes entreprises actualisé (TCD) ;
- Chronogramme d'opérationnalisation de la direction des grandes entreprises actualisé (GNQ).



Séminaire régional sur la gestion des performances, la modernisation des procédures et la gestion de l'outil d'informations financières des administrations fiscales, Libreville, Juin 2016

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Au 30 avril 2017, le programme de travail en administration douanière et fiscale a été réalisé en étroite collaboration avec le programme d'assistance technique régional mis en œuvre par les services du département des finances publiques du FMI.

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

Sur le plan régional, le Centre a accompagné les travaux de relecture et de mise à jour du code des douanes de la **CEMAC** ainsi que la rédaction des projets des principaux textes d'application en collaboration avec les services du Département des finances publiques du FMI. Le Centre a également participé à la réunion du Comité technique des valeurs de la CEMAC. En outre, la 4^{ème} rencontre annuelle des Directeurs généraux des douanes, en collaboration avec les services du Département des finances publiques du FMI, a permis de faire le bilan des

réformes des administrations douanières ainsi que de la modernisation des procédures. Au cours de cette rencontre, les principaux axes stratégiques de l'assistance technique du FMI (FAD, AFC) en matière d'administration douanière dans la sous-région ont été discutés. Par ailleurs, cet événement a permis de faire participer en avance de phase la République de Sao Tomé-et-Principe aux activités du Centre. Enfin, un séminaire régional multidisciplinaire douanes/impôts a permis aux cadres des pays membres de :

- (1) se familiariser aux concepts et outils de la gestion des performances ;
- (2) élaborer une boîte à outils de modernisation des procédures douanières et fiscales ; et
- (3) se familiariser à la gestion de l'outil d'information (ISORA/RA-FIT) des administrations douanières et fiscales. Cet accompagnement a permis à 6 pays membres sur 8 de clôturer cet exercice de mise à jour (cf. Encadré 3).

Les Douanes du **Burundi** et de la **République Démocratique du Congo** ont bénéficié d'un atelier organisé à l'attention de leurs principaux

responsables. Au cours de cet atelier, des plans d'actions concrets portant sur :

- (1) l'élargissement de l'assiette douanière,
- (2) la lutte contre la fraude douanière,
- (3) la maîtrise des exonérations et des régimes spécifiques, et
- (4) le renforcement des interactions entre les Commissariats des douanes/accises et, des taxes internes et ressources non fiscales / Direction générale des impôts, ont été élaborés.

Au **Gabon**, l'assistance technique a permis de :

- (1) faire le bilan sur le projet d'automatisation de la gestion des risques pour améliorer la sélectivité des contrôles douaniers ; et
- (2) mettre à jour sur la base des données disponibles les critères du système transitoire de sélectivité.

En **Guinée équatoriale**, les activités ont permis de :

- (1) définir de nouvelles procédures de dédouanement ;
- (2) élaborer des mécanismes de gestion des exonérations ; et
- (3) préparer des projets de texte établissant les missions et organisation des services. Ces outils sont tous indispensables à l'optimisation de l'informatisation des services de la douane dans ce pays.

La **République Centrafricaine** a bénéficié du renforcement des capacités des services chargés du suivi et du contrôle de la destination réelle des biens exonérés et s'est vue proposer des mesures pratiques de sécurisation des opérations de dédouanement des biens exonérés. Au **Tchad**, les activités d'AFRITAC Centre ont permis de renforcer les capacités des services



Séminaire interrégional sur l'intégration des missions douanières et fiscales, Libreville, Mars 2017

chargés du suivi et du contrôle de la destination réelle des biens exonérés. Des mesures pratiques de sécurisation des opérations de dédouanement des biens exonérés ont également été proposées.

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

Sur le plan régional, un séminaire interrégional multidisciplinaire sur la collaboration douanes/impôts en vue de prévenir et lutter contre les fraudes à la TVA a été organisé conjointement avec le Centre régional d'assistance technique du FMI en Afrique australe (AFRITAC Sud). Au cours de cette rencontre, les participants ont élaboré :

- (1) un chronogramme de mise en place de systèmes d'échanges permanent de données ;
- (2) un catalogue de mesures de ciblage des importateurs et de sécurisation de l'identifiant ; et
- (3) des propositions de modification des textes légaux ou réglementaires par pays en matière de contrôle en entreprises.

Cet évènement a associé la République de Sao Tomé-et-Principe aux activités du Centre. En outre, un cours interrégional sur la gestion macroéconomique des ressources naturelles a été organisé à Maurice en partenariat avec AFRITAC Sud et l'Institut de formation du FMI en Afrique (IFA). Cette formation qui a bénéficié de la collaboration de l'Institut de développement des capacités (ICD) du FMI, a permis de proposer aux participants les outils nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des politiques liées à la gestion des ressources naturelles notamment en ce qui concerne les aspects budgétaires, monétaires et financiers ainsi que les réformes structurelles associées. Par

ailleurs, le Centre a contribué activement à l'actualisation par tous les pays membres des données dans la base de l'outil en ligne d'information financière des administrations des revenus mis en place par le Département des finances publiques du FMI (cf. Encadré 3).

L'administration fiscale du **Burundi** a bénéficié d'un atelier organisé à l'attention de ses principaux responsables. Au cours de cet atelier, des plans d'actions concrets portant sur :

- (1) l'élargissement de l'assiette fiscale,
- (2) la lutte contre la fraude fiscale, et
- (3) le renforcement des interactions entre les Commissariats des douanes/accises et des taxes internes et ressources non fiscales,

ont été élaborés.

Au **Cameroun**, les activités qui entraient dans le cadre du renforcement de la collaboration douanes/impôts, ont permis de :

- (1) élaborer un mécanisme de surveillance des importations de marchandises à risques ;
- (2) former les cadres douaniers sur les prix de transfert et la valeur en douane et
- (3) concevoir un cadre harmonisé des contrôles douaniers, fiscaux ou mixte en entreprise.

Par ailleurs, dans le cadre des objectifs d'élargissement de l'assiette fiscale, le Centre a renforcé les structures d'enquêtes et de recherches de l'administration fiscale camerounaise. Un accent particulier a été mis sur le partage des renseignements avec l'administration douanière et la valorisation de ces informations à des fins fiscales.

Au **Congo**, l'assistance technique menée visait le renforcement de la nouvelle unité de gestion des moyennes entreprises. Elle a notamment permis de :

- (1) actualiser le portefeuille des entreprises ;
- (2) former les agents à la gestion, au contrôle et au recouvrement ; et
- (3) valider le manuel des procédures. Le Centre a par ailleurs élaboré un cadre formalisé d'échanges systématiques de données fiscales et douanières en vue de mobiliser les recettes fiscales et douanières, et lutter contre les fraudes.

Le renforcement de la collaboration douanes/impôts au **Gabon**, a permis de :

- (1) élaborer un mécanisme de surveillance des importations de marchandises à risques ;
- (2) former des cadres douaniers sur les prix de transfert et la valeur en douane et ;
- (3) concevoir un cadre harmonisé des contrôles douaniers, fiscaux ou mixtes en entreprise.

Les activités de l'assistance technique en **Guinée équatoriale** ont permis de :

- (1) actualiser le chronogramme d'opérationnalisation du Département des grandes entreprises ;
- (2) finaliser le manuel des procédures ;
- (3) former 35 agents à la maîtrise des obligations fiscales et aux contrôles ponctuels ;
- (4) accompagner la mise en place du Département des moyennes entreprises ; et
- (5) proposer un cadre de collaboration entre la douane et les impôts.

En **République Centrafricaine**, l'activité menée en collaboration avec le Département des finances publiques (FAD) du FMI, a permis de :

- (1) élaborer une matrice des mesures/actions à court terme ;
- (2) élargir l'assiette fiscal-douanière en croisant les données ;



Séminaire interrégional sur l'intégration des missions douanières et fiscales, Libreville, Mars 2017

- (3) confectionner un plan d'apurement des restes à recouvrer et/ou des arriérés ; et
- (4) identifier les importateurs à risques puis élaborer un programme de surveillance et de contrôles.

Le renforcement des capacités en matière d'administration fiscale de la **République Démocratique du Congo** a permis de :

- (1) élaborer un plan d'actions de surveillance du respect des obligations fiscales et ;
- (2) élaborer un programme de contrôle ponctuel en matière de TVA.

L'accompagnement de la mise en place des téléprocédures par les grandes entreprises minières, a permis de :

- (1) mettre à jour le chronogramme d'actions ; et
- (2) définir les contours de la dématérialisation du traitement des contrôles pour une meilleure traçabilité.

L'atelier délocalisé qui a été organisé à l'attention des principaux responsables a permis d'élaborer des plans d'actions concrètes portant sur :

- (1) l'élargissement de l'assiette fiscale,
- (2) la lutte contre la fraude fiscale, et
- (3) le renforcement des interactions entre la Direction générale des douanes/accises et la Direction générale des impôts.

Au **Tchad**, l'assistance technique d'AFRITAC Centre visait le renforcement de la gestion fiscale des entreprises et a notamment permis de :

- (1) actualiser le portefeuille des grandes et moyennes entreprises ;
- (2) former des cadres à la gestion et au contrôle fiscal ; et
- (3) former les cadres douaniers sur les prix de transfert et la valeur en douane.

Par ailleurs, Le Centre a élaboré un cadre formalisé d'échanges systématique de données fiscales et douanières en vue de mobiliser les recettes fiscalo-douanières et lutter contre les fraudes. Ce travail de rapprochement des deux administrations a permis d'identifier de nouvelles marges de fiscalisation et mobilisation des recettes douanières et fiscales.

ENCADRÉ 3. ENQUÊTE INTERNATIONALE SUR L'ADMINISTRATION FISCALE OU INTERNATIONAL SURVEY ON REVENUE ADMINISTRATION (ISORA)

L'enquête ISORA est une initiative internationale lancée par plusieurs organisations pour recueillir des renseignements et des données sur les administrations douanières et fiscales nationales. Elle s'articule en deux modules distincts, l'un consacré à l'administration des douanes, l'autre à l'administration des impôts. Le FMI, l'OCDE, l'Organisation mondiale des douanes (OMD), le Centre inter-américain des administrations fiscales (CIAT), l'organisation inter-européenne des administrations fiscales (IOTA) qui collectent régulièrement des informations sur l'administration fiscale de leurs États membres, ont convenu de recueillir les données sur l'administration des impôts en utilisant le module conçu à cet effet pour l'enquête ISORA.

ANALYSE ET INFORMATION

Cet outil en ligne d'information financière (ISORA) des administrations des revenus répond au besoin de normalisation des données, pour un meilleur suivi/évaluation des performances. Il sert aussi de plateforme commune à la disposition des autres organisations internationales. Il vise notamment à :

- (1) recueillir et analyser annuellement des données liées aux administrations des revenus ;
- (2) mettre les données et analyses à la disposition des pays pour leur permettre d'assurer un suivi de leur performance et de se situer par rapport aux autres pays ;
- (3) établir des repères (indicateurs de performance) pour les programmes d'assistance technique (AT) de tous les prestataires et fournir une source de données détaillée pour un cadre de gestion basée sur les résultats ; et
- (4) aider à adapter les stratégies d'AT et à améliorer la qualité.

Depuis 2012, AFRITAC Centre a accompagné, à distance ou sur place, les pays dans leurs travaux de mise à jour de la base des données ISORA/RA-FIT.

Cet accompagnement, conjugué à la mise en ligne de la version en langue française en 2015, a permis de faire évoluer les taux de complétion de 47% en 2014 à 100% en 2016.

PREMIERS ENSEIGNEMENTS D'ISORA

Une première analyse a permis d'observer quelques tendances, à ce stade indicatif.

TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE (TVA)

La proportion des recettes de TVA par rapport aux recettes fiscales globales a augmenté de manière singulière durant la dernière décennie dans tous les pays, et principalement dans les pays à faible revenu (PFR). Cependant, il ressort que les PFR présentent en moyenne un nombre plus élevé de déclarations créditrices de TVA (et donc des crédits de TVA « remboursables ») que les pays riches ou à revenu intermédiaire – 42 % du total des déclarations reçues.

Cela étant, en comparaison aux autres groupes de pays, les PFR sont ceux qui remboursent le moins en pourcentage de la TVA totale brute – 7 % contre une moyenne de 18 % pour 36 pays.

DÉPÔT DES DÉCLARATIONS

Les taux de déclaration TVA dans les délais pour les grandes entreprises demeurent assez faibles comparés aux meilleures pratiques internationales. Cette situation peut s'expliquer par la persistance de certaines lourdeurs des procédures de déclaration et de paiement, par une absence de politique de promotion du civisme fiscal et

d'un système efficace de gestion des contribuables.

DÉLAIS DE DÉDOUANEMENT DES MARCHANDISES IMPORTÉES

Les délais de mise à disposition des biens importés soumis à inspection tendent à s'améliorer à mesure que le revenu national augmente. En revanche, dans les pays membres d'AFRITAC Centre, les délais de mise à disposition des biens importés n'évoluent guère, en raison notamment de la multiplicité des intervenants à la frontière et des retards pris dans la mise en place des guichets uniques virtuels.

TRAFIC DOUANIER PAR CIRCUIT

Bien que l'inspection physique des marchandises soit nécessaire, elle est souvent réalisée de manière trop systématique, notamment dans les pays en développement. En effet, les PFR inspectent 52 % des produits importés (circuit rouge), contre 34 % pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, 26 % pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et 20 % pour les pays à revenu élevé. Ce constat laisse transparaître des faiblesses dans la gestion des risques et dans la sélectivité des contrôles dans les PFR, ce qui entraîne souvent une augmentation des coûts de transaction et une perte de compétitivité commerciale.

AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET DE LA PERTINENCE DES INDICATEURS

Les nouveaux indicateurs de résultats proposés pour le prochain cycle d'AFRITAC Centre viseront à restituer de manière plus pertinente l'efficacité et la qualité de l'AT fournie, notamment dans le cadre de la gestion basée sur les résultats des programmes pluriannuels. Ils pourront être extraits de la base ISORA, et faire l'objet de comparaisons objectives.

Source : AFC

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES



M. Mathias Otounga Ossibadjouo (2^{ème} à partir de la gauche) Ministre du Budget et des Comptes Publics du Gabon présidant la cérémonie d'ouverture du séminaire régional sur le contrôle interne et l'audit, Libreville, Mars 2017

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Neuf fiches d'analyse de procédures comptables pour le module de comptabilité du logiciel intégré de gestion des finances publiques réalisées (BDI) ;
- Projet de norme comptable 5 sur les immobilisations financières réalisé (CMR) ;
- Projet de plan de rapport d'exécution de la loi des finances en mode BOP à la cour des comptes produit (GAB) ;
- Plans de trésorerie et d'engagement des dépenses mis en place (RCA) ;
- Plan d'action pour la réalisation des projets annuels de performance élaboré (RDC) ;
- Projet de nomenclature budgétaire adoptée par décret (TCD).

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Les activités régionales en matière de gestion des finances publiques ont

privilegié les séminaires de partage d'expériences et la mise en conformité des pays membres vis-à-vis des directives de la CEMAC.

Au titre des séminaires, la sixième édition du Forum des Hauts Fonctionnaires du Budget d'Afrique Centrale (FOHBAC) organisé par les autorités camerounaises en partenariat avec AFRITAC Centre portait sur la transparence et la performance dans le processus d'élaboration de la loi de finances (cf. Encadré 4). En outre, un séminaire interrégional conjoint AFRITAC Centre et AFRITAC Ouest 1 sur la documentation budgétaire et la transparence a renforcé les capacités des cadres des deux sous-régions. Ce séminaire a notamment enregistré la participation des représentants de la société civile qui ont créé une plateforme pour promouvoir la transparence et la responsabilité financière. Par ailleurs, AFRITAC Centre a organisé un troisième séminaire régional sur le contrôle interne et l'audit au cours duquel les participants ont renforcé leurs capacités en matière de contrôle interne et d'audit. Le séminaire sous régional sur les statistiques de finances publiques qui a réuni les principaux acteurs de la tenue des statistiques des finances publiques a permis de :

- Partager la portée des différents instruments et les méthodes d'utilisation de la nomenclature budgétaire et du plan comptable de l'Etat avec les participants ;
- Faire le point de l'état d'avancement de l'adoption de la méthodologie du Manuel des Statistiques des Finances Publiques (MSFP 2001/2014) ;
- Présenter les aspects pratiques de l'adoption du Manuel des Statistiques des Finances Publiques 2014 (MSFP 2014) ;
- Elaborer une feuille de route détaillée de la mise en œuvre de la directive de la CEMAC en la matière pour les pays relevant de cette organisation sous régionale et le processus en cours pour les pays hors CEMAC.

En ce qui concerne les appuis auprès

ENCADRÉ 4. LE FORUM DES HAUTS FONCTIONNAIRES DU BUDGET DES ÉTATS MEMBRES D'AFRITAC CENTRE

Créé à Brazzaville en septembre 2010 avec l'appui d'AFRITAC Centre, le Forum a bientôt sept (7) ans d'existence. Un septennat marqué par un renforcement du réseau de professionnels du budget acquis aux réformes budgétaires. Les missions et objectifs fixés à ce réseau de professionnels que constitue le forum sont essentielles pour la dynamique des réformes et l'amélioration de la gouvernance financière :

- Faciliter les échanges d'expérience entre les hauts fonctionnaires du budget sur la mise en œuvre et l'évolution des réformes budgétaires ;
- Permettre une concertation sur les questions budgétaires notamment celles liées à l'adoption et à la mise en œuvre des directives du cadre de gestion des Finances Publiques dans les différentes communautés économiques auxquelles appartiennent les pays membres d'AFRITAC Centre ;
- Créer les conditions d'une véritable coopération dans le domaine des Réformes budgétaires ;
- Favoriser l'accès à la documentation des pays membres ;

- Promouvoir dans la sous-région des pôles d'excellence dans les différents domaines du budget.

Les recommandations issues des travaux du Forum sont portées à l'attention des Ministres en charge du budget des pays membres d'AFRITAC Centre.

Avec l'appui technique du Centre, chaque année les membres de ce forum se réunissent pour discuter de thèmes d'intérêts communs en lien avec les Réformes des finances Publiques, dans un cadre d'échanges d'expérience entre praticiens pour partager les succès, les échecs et les perspectives dans la conduite du vaste chantier de réforme dans lequel les pays se sont engagés. Ce forum a permis d'impulser les réformes dans la sous-région de l'Afrique Centrale. A titre d'illustration les réformes de 2nde génération en matière de finances publiques ont été initiées dans la quasi-totalité des Etats. Les membres du forum ont joué et continuent de jouer un rôle de premier plan dans l'amélioration de la gouvernance des finances publiques dans leurs pays respectifs.

Source : AFC

de la Commission de la CEMAC, les activités menées au cours de l'année fiscale 2017 ont permis de :

- (1) appuyer la formation sur le suivi évaluation de la transposition et mise en œuvre du Plan Comptable de l'Etat au cours d'un séminaire sur la formation au suivi évaluation de la transposition et la mise en œuvre des directives CEMAC ;
- (2) participer à la revue des textes transposés (PCE, NBE et RGCP)

par les Etats et soumis à l'avis de conformité de la CEMAC : République Centrafricaine, Guinée Equatoriale et République du Congo.

La situation spécifique des pays bénéficiaires fait apparaître des avancées importantes dans le renforcement des capacités en matière budgétaire avec une attention particulière sur les documents budgétaires. Afin de faciliter la mise



Séminaire régional sur le contrôle interne et l'audit, Libreville, Mars 2017

au point du paramétrage du module comptabilité du logiciel intégré de gestion des finances publiques au **Burundi**, des fiches d'analyse de procédures comptables ont été produites. Dans ce pays membre, les activités d'AFRITAC Centre ont également renforcé le contrôle financier et la budgétisation de la masse salariale.

Au **Cameroun**, l'intervention d'AFC a permis d'appuyer la mise en place effective de la norme comptable sur les immobilisations financières (projet de norme 5), la relecture et la finalisation des normes comptables, et la vérification de l'avancement de la fiabilisation de la balance de l'exercice 2015 (6^{ème} mission du projet). La mission axée sur la transposition de la directive relative à la nomenclature budgétaire s'est rassurée de la conformité avec les principes posés par les directives et la bonne articulation des différentes natures des classifications.

Au **Congo**, les activités du programme d'appui à la démarche de performance sont arrivées à leur terme avec la réalisation des 17 projets annuels de performance. La mission d'évaluation de ce projet conclut à une faible appropriation du processus par les services techniques en charge du budget. La mission sur le plan comptable de l'Etat a été annulée à cause de l'indisponibilité de la nomenclature budgétaire.

Au cours de l'année fiscale 2017, l'appui d'AFRITAC Centre au **Gabon** a permis :

- (1) l'amélioration de la présentation de loi de finances en intégrant les opérations sur ressources affectées (budgets annexes et comptes d'affectation) dans la loi de finances ;
- (2) l'enrichissement du document budgétaire pour l'exercice 2017 par la prise en compte du fonds national de développement du sport plus deux identifiés précédemment : la pension et les allocations familiales ;
- (3) le renforcement de la tutelle des Etablissements Publics par la proposition d'un schéma institutionnel ;
- (4) la mise à disposition d'une méthodologie et d'un projet de plan de rapport d'exécution de la loi de finances en mode BOP à la Cour des Comptes ;
- (5) l'élaboration d'un plan de mise en œuvre du contrôle interne au Ministère de l'Education du Gabon (cf. Encadré 5). Les Conseillers résidents d'AFC ont participé à la mission préparatoire et d'évaluation PEFA et au comité de relecture de l'évaluation.

La reconstruction de la fonction budgétaire et comptable était au cœur de l'action du Centre en **République Centrafricaine**. Il a été mis en place un mécanisme de pilotage de l'exécution du budget avec des instruments cohérents à savoir un plan de trésorerie et un plan d'engagement des dépenses.

Tandis qu'en **République Démocratique du Congo**, l'appui d'AFC a permis l'élaboration d'un plan d'action pour la réalisation des projets annuels de performance et l'appropriation du processus par les services nationaux. Aussi les orientations ont été données dans la circulaire budgétaire 2017 pour annexer au projet de loi de finances les projets annuels de performance de cinq (5) ministères et la cour des comptes. L'évaluation du projet de deux ans a permis de conclure à la réalisation des objectifs quantifiés de treize (13) Projets Annuels de Performance. L'appropriation par les services techniques nationaux reste faible. Enfin, une mission d'immersion a été organisée au profit de 4 cadres des Ministères du budget, des finances et de la Santé de la République Démocratique du Congo auprès du Ministère du Budget du Gabon.

Au **Tchad**, les priorités étaient axées sur la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature adoptée par décret et le basculement de la loi de finances initiale 2016 dans la nouvelle nomenclature budgétaire (cf. Encadré 6). Les éléments d'un projet d'arrêté de mise en œuvre de la nouvelle nomenclature ont été mis à la disposition des autorités. Les activités d'AFC ont permis de renforcer les capacités en comptabilité publique d'une douzaine de personnes et l'identification d'un plan d'action prioritaire de fiabilisation de la balance des comptes de l'Etat.

ENCADRÉ 5. LA RÉFORME DU BUDGET PROGRAMME AU GABON

L'appui de l'AFC s'est inscrit dans la dynamique des réformes budgétaires de seconde génération impulsée par les autorités à travers la budgétisation en mode programme. Au plan institutionnel le Gabon a transposé toutes les directives au nombre de six (6) du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques de la CEMAC. En janvier 2015 le système budgétaire a basculé du budget de moyen au budget en mode programme après plusieurs années d'efforts dans la mise en place des nouvelles nomenclatures, des maquettes de programme et de la déclinaison managériale des programmes budgétaires en Budgets Opérationnels de Programme (BOP) et Unités Opérationnelles.

Cette réforme place le Gabon au deuxième rang (après le Cameroun) des pays de la CEMAC ayant basculé dans la budgétisation en mode programme.

Après la bascule effectuée en 2015, et en même temps que se poursuit la consolidation des fondamentaux des finances publiques, les efforts s'orientent désormais vers la mise en œuvre des dispositions contenues dans le nouveau cadre juridique de gestion des finances publiques.

Depuis janvier 2016, la présentation de la loi de finances et des comptes de l'Etat s'est enrichie d'une nouvelle structuration des opérations budgétaires avec l'identification et l'intégration dans

la loi de finances des opérations sur ressources affectées. A ce jour, trois (3) Comptes d'Affectation Spéciale ont été identifiés qui ont permis d'enrichir la structure du Budget de l'Etat et celle du Budget Programme. Un manuel de procédures comptables en mode BOP a été élaboré et un cadre méthodologique mis à la disposition de la cour des comptes pour l'élaboration du rapport sur le projet de loi de règlement en mode BOP.

Source : AFC

ENCADRÉ 6. LA RÉFORME DE LA NOMENCLATURE BUDGÉTAIRE AU TCHAD

Les autorités Tchadiennes ont transposé les six (6) Directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC. Dans ce cadre, le Centre a contribué à la préparation de l'avis émis par la CEMAC sur la conformité des textes aux directives. Le Tchad a également reçu un appui du Centre pour la mise en place de la nouvelle nomenclature budgétaire. Cette nouvelle nomenclature budgétaire, adoptée Avril 2016 par décret, intègre

toutes les classifications obligatoires en recettes (par nature) et en dépenses (par destination administrative, par programme, par fonction et par nature) mais aussi des classifications additionnelles précisant notamment :

- La source de financement ;
- La distinction entre les opérations du budget de l'Etat des budgets annexes et des comptes d'affectation spéciale ;

- La localisation géographique des différentes opérations de dépenses (intérieur et extérieur) par régions ;
- La nature fonctionnelle du service bénéficiaire : Cabinet, administrations centrales, administrations déconcentrées, et organismes autonomes.

Source : AFC

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES



M. Hubert Gbossa (Centre)
Conseiller résident en statistiques
macroéconomiques d'AFC présidant
la cérémonie d'ouverture du séminaire
régional sur les comptes nationaux,
Douala, Octobre 2016

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Comptes nationaux annuels et provisoires disponibles (BDI) ;
- Comptes nationaux disponibles dans le SCN 2008 (CMR) ;
- Comptes nationaux définitifs de l'année 2012 disponibles (COG) ;
- Série 2006-2015 des comptes nationaux diffusée (GNQ) ;
- Comptes nationaux définitifs de 2012 finalisés (RCA) ;
- Comptes nationaux définitifs de 2005, 2006, 2010 et 2013 disponibles (RDC) ;
- Comptes nationaux 2005-2015 conformes au SCN 1993 disponibles (TCD).

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

La stratégie mise en place par l'AFC pour ses états membres consistait à l'élaboration d'un outil flexible et simple pour accompagner les comptables nationaux pour un rattrapage plus

rapide des retards des comptes. La méthode est dite « des sauts d'années » Il s'agissait d'élaborer les comptes des années plus récentes en sautant des années intermédiaires dont on élabore par la suite les comptes par une procédure d'interpolation (cf. Encadré 7).

L'ÉTENDUE DES RETARDS DES COMPTES NATIONAUX ET LA PROBLÉMATIQUE DE LEUR DIFFUSION

Le retard dans l'élaboration des comptes nationaux et leur diffusion ont été les deux handicaps qui altèrent la visibilité du travail effectué par les comptables nationaux dans nos états membres. Plusieurs pays enregistraient des retards de deux à six ans. Alors que le standard international en matière des comptes nationaux évolue, puisqu'on est passé du Système de 1968 (SCN 68) au système de 1993 (SCN 93) il a une douzaine d'années et qu'aujourd'hui, le système recommandé est celui de 2008 (SCN 2008). Dans certains de nos pays jusqu'à une date récente, les données officielles étaient encore dans le Système de 1968 (SCN 1968).

LA STRATÉGIE ADOPTÉE ET LA NÉCESSITÉ D'UN OUTIL SIMPLIFIÉ

La stratégie mise en place par l'AFC pour ses états membres consistait à la mise en place d'un outil flexible

et simple pour accompagner les comptables nationaux pour un rattrapage plus rapide des retards des comptes. La méthode est dite « des sauts d'années » Il s'agissait d'élaborer les comptes des années plus récentes en sautant des années intermédiaires dont on élabore par la suite les comptes par une procédure d'interpolation. L'outil simplifié mis en place utilise les sous-tableaux du Tableau des Ressources Emplois d'une année et produit ceux d'années plus récentes dans une nomenclature plus agrégée de façon relativement plus aisée au regard des ressources humaines disponibles.

LES RÉSULTATS OBTENUS

Comme résultat, tous les états membres qui utilisent ce système disposent d'une série des comptes nationaux à jour dans le Système SCN 1993. Les séries 2005-2015 sont publiées ou en cours de publication dans la quasi-totalité des pays ayant adopté le Système. Il s'agit de : Burundi, RD Congo, République

du Congo, Guinée équatoriale, Tchad soit cinq pays sur huit sachant que le Cameroun est déjà à jour de ses comptes nationaux. Un cas frappant est celui de la Guinée Equatoriale qui en 2012 ne disposait pas encore de son année de base 2006 finalisée. La coopération AFC / Banque mondiale armée de l'outil simplifiée a, en 5 ans, aidé la Guinée équatoriale à réaliser la série des comptes 2006-2015 qui est déjà publiée.

LES PERSPECTIVES

Il s'agira : (1) de poursuivre l'appui aux pays de façon à ne plus retomber dans les retards des comptes ; (2) de travailler pour le passage au nouveau système des comptes nationaux : le SCN 2008 ; (3) d'encourager les pays à fournir des données statistiques issues d'enquêtes plus récentes ; et (4) de renforcer les capacités en ressources humaines en qualité et en quantité.

Source : AFC

L'outil simplifié mis en place utilise les sous-tableaux du Tableau des Ressources Emplois d'une année et produit ceux d'années plus récentes dans une nomenclature plus agrégée de façon relativement plus aisée au regard des ressources humaines disponibles.

Au titre des activités de renforcement de capacités à portée régionale, un séminaire sur la comptabilité nationale portant sur l'initiation au système de comptabilité nationale de 2008 (SCN 2008) a été organisé par AFRITAC Centre au profit des comptables nationaux de la région. Cette rencontre avait pour objectif de former les cadres les moins expérimentés des équipes de comptables nationaux des États membres au SCN 2008.

Au cours de l'année fiscale 2017, d'importantes avancées ont été observées dans l'ensemble des pays membres de l'AFC. Cette progression est en grande partie due à l'adoption d'une stratégie de sauts des années par le Centre et les pays bénéficiaires afin de rattraper les retards accusés dans la confection et la publication des comptes.

Au **Burundi**, les comptes nationaux annuels sont disponibles avec des comptes provisoires élaborés au moyen de l'outil simplifié mis en place par l'AFC. La mise en place des comptes nationaux trimestriels se poursuit. Une série expérimentale est disponible et fera bientôt l'objet de publications régulières au cours de l'année fiscale 2018 après les travaux de consolidation prévus.

Au **Cameroun**, les comptes nationaux annuels sont disponibles et le pays dispose d'une version dans le SCN 2008 en attente de diffusion ainsi qu'une série de comptes nationaux trimestriels régulièrement publiée. Une amélioration des comptes nationaux trimestriels par la production d'une série corrigée des jours ouvrables et corrigée des variations saisonnières a été initiée au cours de l'année et donnera une version améliorée pour diffusion.

En **République du Congo**, l'assistance technique a permis la réalisation des comptes nationaux définitifs de l'année 2012 au moyen de l'outil ERETES. Ceux de l'année 2014 étant en cours avec saut de l'année 2013. Ainsi, une équipe de 11 comptables nationaux congolais a été formée à ces travaux. Les comptes



M. Couaillac (debout), expert en statistiques du FMI lors du séminaire régional sur l'initiation au système de comptabilité de 2008, Douala, Octobre 2016

nationaux de 2013 et 2014 ont été réalisés au moyen de l'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux.

Dans le cadre du partage d'expérience, le chef de service des comptes nationaux de la **République du Congo** a participé aux travaux d'une mission d'assistance technique d'AFC à Kinshasa avec l'équipe locale. Au retour de Kinshasa, l'équipe de la République du Congo a ainsi pu capitaliser la connaissance acquise à Kinshasa pour élaborer les comptes d'interpolation des années 2009-2011 de leur pays et a préparé la série des comptes 2005-2014 pour diffusion. Une revue des modèles macroéconomiques utilisés par le Comité Permanent de Cadrage Macroéconomique et Budgétaire (CPCMB) a été effectuée : La revue du modèle de cadrage macroéconomique et budgétaire du Congo « Mac_Congo » et du modèle de prévision à court terme pour le Congo « MPCT_CEMAC » a été effectuée.

Les comptes nationaux de 2001-2009 selon le SCN 93 sont disponibles mais pas encore publiés au **Gabon**. Une feuille de route pour le rattrapage des retards des comptes a été proposée aux autorités pour la mise en place d'indicateurs économiques infra-annuels.

Quant à la **Guinée équatoriale**, elle a pu rattraper ses retards de comptes nationaux. En effet, grâce à l'appui d'AFC les comptes de la série 2006-2015 sont disponibles et diffusés. Les comptes nationaux provisoires 2016 sont en cours. A présent il s'agit de consolider les acquis, d'assurer la maîtrise de l'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux qui a contribué principalement à ce rattrapage des retards et de préparer le pays en vue de son passage au SCN 2008.

En **République Centrafricaine**, les comptes de 2012 ont été réalisés en sautant 2009-2011 dans la perspective de la mise en place de l'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux. Les comptes de 2012 ont été finalisés. L'outil simplifié d'élaboration des comptes nationaux est en cours de mise en place. Il sera procédé à l'élaboration des comptes nationaux des années sautées 2009-2011 et les comptes d'années récentes 2013-2015 au cours de l'année fiscale 2018.

En **République Démocratique du Congo**, les comptes définitifs des années 2005, 2006, 2010 et 2013 élaborés au moyen de l'outil ERETES sont disponibles. Les comptes des années sautées 2007-2009, 2011-2012 ainsi que les comptes des années 2014

et 2015 ont également été élaborés au moyen de l'outil simplifié. Ainsi, il a été possible de préparer la série 2005-2015 pour la diffusion. Les travaux d'élaboration des comptes nationaux définitifs de 2014 au moyen de l'outil ERETES sont en cours pour permettre d'obtenir certains détails non couverts par les comptes réalisés au moyen de l'outil simplifié.

Quant au **Tchad**, l'appui d'AFRITAC Centre a permis l'élaboration de la série des comptes 2005-2015 dont 2005-2010 et 2013 avec l'outil ERETES et les autres années par l'outil simplifié, 2012 par la méthode d'interpolation et 2014 et 2015 par la méthode de comptes provisoires. Cette série est en attente de diffusion.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES



Remise des attestations de participation au séminaire régional sur l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE), Douala, Avril 2017

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- TOFE expérimental des exercices 2012-2015 élaboré (BDI) ;
- TOFE des années 2012, 2013 et 2014 élaborés selon la classification du MSFP 2014 (COG) ;
- TOFE expérimental élaboré avec les données-source de l'exercice 2016 (GAB) ;
- Diagnostic des besoins et organisation de la cellule en charge du TOFE effectués (GNQ) ;
- Simulation du TOFE avec les données de l'année 2016 (RCA) ;
- TOFE expérimentaux pour les années 2014 et 2015 élaborés (RDC).

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Les activités de renforcement de capacités en statistiques des finances publiques à portée régionale ont consisté en l'organisation de deux

séminaires à l'intention des cadres des administrations publiques chargés de la production du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) de la zone CEMAC ainsi que ceux du Burundi et de la RDC. Le premier portait sur la mise



Séminaire régional pluridisciplinaire sur l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE), Douala, Avril 2017

aux normes internationales et régionales des statistiques de finances publiques. Au cours de cette rencontre, un état des lieux de la situation actuelle a ainsi pu être effectué, permettant la formulation d'une série d'actions de suivi à engager à court et moyen terme par les représentants de chaque pays. Aussi, un projet de feuille de route pour la mise en œuvre du MSFP 2001-2014 a été élaboré suivant un canevas sous forme d'un cadre logique (résultats, indicateurs, chronogramme). Les ébauches élaborées devraient ensuite être discutées au sein de chaque pays avec les services potentiels pourvoyeurs de données des statistiques des finances publiques ainsi que la hiérarchie administrative pour approbation.

Le deuxième séminaire s'articulait autour des aspects pratiques de l'établissement des données des statistiques des finances publiques. En effet, cette rencontre avait pour objectifs de dresser l'état d'avancement de l'adoption de la méthodologie MSFP 2001/2014 par les pays membres, présenter les aspects pratiques de l'adoption du manuel des statistiques des finances publiques 2001/2014 (MSFP 2001/2014) ainsi que du manuel des statistiques de la dette du secteur public 2011 (MSDSP 2011) et élaborer une feuille de route détaillée de la mise en œuvre de la directive de la CEMAC en la matière pour les pays relevant de cette organisation sous régionale et le processus en cours pour les pays hors CEMAC.

L'assistance technique fournie aux pays membres en matière de statistiques des finances publiques s'est renforcée au cours de l'année fiscale 2017.

Au **Burundi**, l'appui d'AFRITAC Centre a permis : (1) l'établissement d'une liaison entre les comptes de la balance générale des comptes et ceux du MSFP 2014, et (2) le retraitement des données de la balance pour l'alimentation des différents tableaux du TOFE. Au final, un TOFE expérimental des exercices 2012-15 a été élaboré à partir des données source base liquidation.

Quant au **Cameroun**, l'assistance technique a concouru à la rédaction du projet de décret dans le cadre de la transposition de la Directive Numéro 5, à soumettre à la CEMAC pour avis de conformité. L'activité réalisée a également permis la reclassification des données existantes de l'année fiscale 2015 selon le nouveau cadre analytique et les catégories de la directive numéro 5. Le TOFE ainsi élaboré a été transmis au FMI pour vérification, et éventuelle publication dans la prochaine parution de l'annuaire des statistiques des finances publiques.

Les activités de renforcement au **Congo** ont appuyé le Comité des Réformes des Finances Publiques sur la rédaction du texte de transposition, à transmettre à la CEMAC pour avis de conformité. Aussi, les TOFE des années 2012, 2013 et 2014 ont été élaborés selon la classification du MSFP 2014. Toutefois, il convient de noter que Le TOFE de 2012 a déjà été transmis au département des statistiques du FMI pour publication dans l'annuaire (Yearbook) ; ceux de 2013 et 2014 le seront au cours des prochains mois.

Le renforcement des capacités des cadres de l'administration du **Gabon** a permis la production d'une table de passage entre les nomenclatures budgétaire et

comptable et la classification du MSFP 2014, ainsi que le retraitement des données-source du TOFE. A l'issu de ces travaux, un TOFE expérimental a été élaboré selon le nouveau format sur base des données-source de l'exercice 2016.

En **Guinée équatoriale**, les activités d'assistance technique ont concouru à l'identification des profils des membres de la future structure du TOFE. Ensuite, un état des lieux des sources potentielles des données du nouveau TOFE a été dressé au sein des directions du budget, de la comptabilité publique, du trésor et à la dette publique.

L'assistance technique a appuyé la Cellule chargée du Suivi des Réformes Economiques et Financières (également en charge du TOFE) pour la mise en œuvre de la Directive du TOFE en **Centrafrique**. Dans ce cadre, un outil Excel a été mis à la disposition des Cadres pour servir comme : (1) une table de passage entre la nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE) et les comptes de la Directive du TOFE, et (2) logiciel d'élaboration du TOFE selon la nouvelle classification. Certaines données-source de l'exercice 2016 ont été saisies, pour illustrer le fonctionnement de cet outil.

En **République Démocratique** du Congo, deux TOFE expérimentaux pour les années 2014 et 2015 ont été élaborés selon la classification du MSFP 2014. Les activités réalisées ont permis le renforcement des capacités en matière d'élaboration des statistiques des finances publiques. Les cadres en charge du TOFE en RDC ont été formés sur l'assistant à la classification entre les comptes de la nomenclature budgétaire et ceux du MSFP 2014, ainsi qu'au retraitement des données états d'exécution budgétaire pour établir le TOFE.

Au **Tchad**, les activités menées ont permis l'identification des sources de données pour établir le nouveau TOFE (couvrant tous les sous-secteurs des SFP), et la formation sur l'outil de classification entre la balance générale des comptes et ceux du MSFP 2014.

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE



M. Soltani (à droite), conseiller résident en gestion de la dette publique remettant une attestation à un participant au séminaire régional sur la gestion des risques financiers liés au portefeuille de dette publique, Libreville, Avril 2017

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Capacités des agents sur le cadre juridique et institutionnel du marché des titres renforcées (BDI) ;
- Capacités en programmation, identification et mobilisation des ressources d'emprunts renforcées (CMR) ;
- Premier rapport annuel de gestion de la dette produit (COG) ;
- Document d'orientation globale de la stratégie de la dette produit (TCD) ;
- Capacités en matière d'analyse de viabilité de la dette renforcées (GAB) ;
- Plans d'actions des réformes en matière de gestion de la dette élaborés (RCA) ;
- Capacités en gestion des risques sur la dette renforcées (RDC).

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Au cours de l'exercice fiscal, quatorze missions (hors séminaire) ont été réalisées

dont cinq missions réalisées conjointement par le Conseiller et un Expert court-terme. Une mission d'immersion au profit de 4 cadres de la RDC a été également réalisée.

ENCADRÉ 8. OPPORTUNITÉS ET RISQUES LIÉS À L'ACCÈS AUX MARCHÉS DES CAPITAUX INTERNATIONAUX

Le séminaire avait pour objectifs de renforcer les capacités des participants sur les risques liés à l'accès aux marchés des capitaux internationaux ainsi que les procédures d'émission et de gestion des obligations internationales. Les travaux ont couvert les étapes de pré-émission relatives aux conditions préalables et aux pré-requis pour la réalisation d'une émission sur le marché des capitaux internationaux, le processus d'émission des euro-obligations, le montage de l'émission et le choix de ses conditions financières et la gestion post-émission notamment en ce qui concerne la gestion des différents risques y associés.

Les principales recommandations du séminaire sont les suivantes :

- Le marché des capitaux internationaux présente des opportunités de financement extérieur mais comporte également d'énormes risques. Le gestionnaire de la dette doit accorder la priorité à la mobilisation des financements concessionnels et semi-concessionnels qui sont les plus appropriés au financement des projets de développement et qui présentent des risques moins élevés que les instruments du marché;
- La décision d'émettre sur le marché des capitaux internationaux doit satisfaire plusieurs conditions. Il est

important de s'assurer prioritairement de la cohérence de l'émission internationale envisagée avec l'analyse de viabilité de la dette et la stratégie de gestion de la dette à moyen terme. Cette décision doit être justifiée par un besoin réel orienté vers le financement des projets de développement non couverts par les autres sources de financement habituel, emprunt bilatéral et multilatéral;

- L'accès au marché des capitaux internationaux nécessite des pré-requis institutionnels, techniques, stratégiques et organisationnels. Il s'agit de mettre en place une équipe qualifiée, une solide coordination institutionnelle entre les différentes administrations concernées et un engagement des autorités au plus haut niveau;
- Le choix des banques internationales « les chefs de file » et le marché de l'émission sont des éléments clés dans la réussite de l'opération. Le choix des banques peut se faire sur la base de plusieurs critères dont leurs expériences dans des émissions similaires et leurs réseaux de distribution. Le choix du marché est souvent dicté par la devise de l'émission, sa liquidité et l'aversion de

ses investisseurs pour le risque;

- La réussite des émissions des euro-obligations, repose sur le maintien d'un dialogue constant avec les agences de notation et les investisseurs avant et après l'émission. Il est recommandé d'obtenir au moins deux notations de crédit auprès des agences internationales. L'émetteur doit également arrêter une stratégie de communication avec les investisseurs, faciliter l'accès à l'information et améliorer le reporting et la diffusion des données requises sur le pays;
- Les décisions relatives au montant et à la maturité de l'euro-obligation ou du Sukuk doivent être dictées par les résultats de l'analyse de viabilité de la dette et la stratégie de dette à moyen terme. Le gestionnaire de la dette doit intégrer dans sa stratégie, la gestion des risques associés aux obligations émises sur le marché international;
- Les autorités doivent également veiller à ce que le personnel chargé de la gestion des émissions sur le marché international, soit hautement qualifié. La formation continue du personnel est importante pour gérer une présence régulière sur le marché.

Source : AFC

Les activités de renforcement de capacités en gestion de la dette publique à portée régionale ont consisté en l'organisation d'un premier séminaire interrégional conjoint avec AFRITAC Ouest 1 sur l'accès au marché des capitaux internationaux. Ce séminaire a permis de sensibiliser les participants sur les risques liés à l'accès aux marchés des capitaux internationaux et renforcer leurs connaissances sur les aspects stratégiques et opérationnels

liés aux émissions des obligations internationales. Il a permis également aux gestionnaires de la dette de mieux appréhender les conditions préalables et les étapes d'exécution d'une émission sur les marchés des capitaux internationaux (cf. Encadré 8). Dans le cadre d'un deuxième séminaire sur la gestion des risques liés à la dette publique, le Centre a permis aux agents des bureaux de la dette l'appropriation des techniques

d'identification, d'évaluation et de gestion des risques d'un portefeuille de dette et les mesures permettant l'atténuation de ces risques.

Des activités d'assistance technique spécifiques des pays membres, nous pouvons retenir qu'AFRITAC Centre a renforcé les capacités des cadres du Burundi sur le cadre juridique et institutionnel du marché des titres



Séminaire régional sur la gestion des risques financiers liés au portefeuille de dette publique, Libreville, Avril 2017

publics au Burundi et les techniques et pratiques utilisées dans l'émission des titres. Cette formation était axée sur les meilleures pratiques en termes de programmation, d'émission et de gestion des titres publics et a abouti à la formulation de recommandations pour le développement de ce marché.

Au **Cameroun**, un accent particulier a été mis sur les meilleures pratiques en termes de programmation, identification et mobilisation des ressources d'emprunts d'une part et le renforcement des capacités des gestionnaires de la dette sur les techniques d'évaluation des conditions financières des instruments de financement d'autre part.

En **République du Congo**, les activités de l'assistance technique ont permis aux structures de la dette de recevoir des conseils et des actions visant l'amélioration de la production des données et l'analyse et le reporting de la dette publique. Aussi, AFC a participé à la production du premier rapport de gestion de la dette pour l'année 2015 et une structure type de bulletin périodique sur la dette publique. Un appui sur l'élaboration de la stratégie de la dette a permis aux structures de gestion de la dette de s'approprier les concepts clés et le processus

d'élaboration de la stratégie de la dette et la production d'un document d'orientation globale de la stratégie qui serait annexé à la Loi de Finances.

Au **Gabon**, les activités menées sur l'analyse de viabilité de la dette ont permis aux agents des principales administrations impliquées dans la gestion de la dette gabonaise de s'approprier les concepts clés et le processus du cadre de viabilité de la dette selon l'approche MAC-DSA et ce dans l'objectif de pouvoir produire l'analyse de viabilité de la dette de leur pays de manière autonome.

En **République Centrafricaine**, une formation des agents sur la gestion des différentes opérations de la dette a permis de développer leurs capacités en matière d'analyse et de prise de décision sur les instruments d'endettement. AFC a fourni un appui aux autorités en vue de moderniser le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette permettant d'améliorer les procédures de gestion de la dette publique en ligne avec les standards internationaux et les meilleures pratiques recommandées en la matière. Un plan d'action a été arrêté avec les autorités pour mettre en place les réformes identifiées.

En **République Démocratique du Congo**, une formation sur le marché

des titres publics a permis de renforcer les capacités des gestionnaires de la dette sur les caractéristiques financières des bons et obligations du trésor, les modalités pratiques de programmation, de préparation, de réalisation et de gestion des adjudications de bons et obligations du trésor et de sensibiliser les autorités sur les préalables nécessaires pour réussir les activités d'émission et de développement du marché de titres publics. Sur le plan pratique d'émission des titres publics, une visite d'imprégnation a été organisée au profit de 4 cadres des services de gestion de la dette et du Trésor. La visite au ministère des finances tunisien a fourni une formation pratique sur la programmation des émissions, le fonctionnement du marché, le rôle de chaque intervenant et notamment les techniques et les pratiques utilisées pour le développement du marché.

Au **Tchad**, un appui à l'élaboration de la stratégie de la dette a permis aux structures de gestion de la dette de s'approprier les concepts clés et le processus d'élaboration de la stratégie de la dette et la production d'un document d'orientation globale de la stratégie qui serait annexé à la Loi de Finances. Un atelier de formation a été également fourni sur la gestion des risques liés à la dette.

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRE



M. Boher (2^{ème} à partir de la droite) et des participants au séminaire régional sur le contrôle des fonctions transversales de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques dans les banques, Libreville, Décembre 2016

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Finalisation du cadre de surveillance de la stabilité financière (BDI) ;
- Elaboration du cadre méthodologique pour le contrôle de la sécurité des systèmes d'information dans les banques (RDC).
- Refonte du cadre de restitution des rapports de contrôle sur place des établissements de crédit (COBAC) ;
- Renforcement des capacités opérationnelles pour la mise en œuvre de la supervision basée sur les risques des cadres (COBAC, BDI, RDC) ;
- Formation des superviseurs bancaires nouvellement recrutés aux principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (COBAC, BDI, RDC).

ENCADRÉ 9. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES SUPERVISEURS BANCAIRES DE L'AFRIQUE CENTRALE PAR L'ORGANISATION DES SÉMINAIRES RÉGIONAUX MÉTHODOLOGIQUES.

Le domaine de la régulation et supervision bancaire se prête bien aux activités régionales, étant donné que les pays membres de la CEMAC font l'objet d'une supervision unique et intégrée sous l'égide de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale et que le système bancaire de la sous-région voit se développer des groupes bancaires transfrontaliers.

À cet égard, durant l'année 2016-2017, l'AFRITAC Centre a pris l'initiative d'organiser deux nouveaux séminaires régionaux à caractère méthodologique afin d'intensifier l'effort de renforcement des capacités opérationnelles des superviseurs bancaires pour la mise en œuvre effective de la supervision basée sur les risques.

Plusieurs dizaines de cadres expérimentés de la Commission bancaire de l'Afrique centrale, de la Banque de République du Burundi et de la Banque Centrale du Congo (RDC) ont pu participer à ces séminaires, organisés dans les locaux de la COBAC

gracieusement mis à la disposition de l'AFRITAC Centre. Lors du deuxième séminaire, deux participants de la banque centrale des Comores et un participant de la banque centrale de Madagascar ont été invités, avec le soutien de l'AFRITAC Sud, pour faire bénéficier les autorités de supervision bancaire des pays francophones d'Afrique subsaharienne de ces événements se déroulant en langue française.

Ces séminaires ont porté sur deux thèmes structurants et essentiels pour assurer un contrôle bancaire efficace, d'autant plus qu'ils correspondaient à des enjeux concrets auxquels sont confrontées les autorités locales lorsqu'elles supervisent des institutions financières : (i) le contrôle des fonctions transversales de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques et (ii) le contrôle du dispositif de maîtrise des risques opérationnels, notamment la cartographie des risques, le plan de continuité d'activité et la lutte contre la fraude. Il s'agissait de proposer aux

contrôleurs sur pièces et aux inspecteurs sur place des orientations pratiques pour définir leur programme de surveillance et de points de contrôle sur ces sujets. Les présentations et les discussions interactives ont permis aux superviseurs d'exprimer leurs préoccupations et de partager leurs expériences. À l'issue des séminaires, les autorités ont disposé d'éléments utiles pour structurer et affiner leurs méthodologies de contrôle.

Dans son discours de clôture du premier séminaire, M. Halilou Yerima Boubakary, Secrétaire Général de la COBAC, s'est félicité de la qualité et de l'intérêt de ce type de séminaire méthodologique. L'AFRITAC Centre l'a chaleureusement remercié pour l'appui logistique de la COBAC. Fort de leur succès, ces événements régionaux seront renouvelés.

Source : AFC

SYNTHÈSE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Au titre des activités d'assistance technique à portée régionale, quatre séminaires régionaux ont été organisés par AFRITAC Centre durant l'année fiscale 2017.

Le premier a été organisé sur les thèmes de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB/FT). Ce séminaire était principalement axé sur les modalités de coopération à établir entre les diverses parties prenantes (autorités

de supervision bancaire, cellules de renseignement financier, et douanes.

Le deuxième séminaire régional organisé à la demande du Comité des Superviseurs des Banques d'Afrique de l'Ouest et du Centre (CSBAOC), dont le Secrétariat permanent est assuré par la COBAC couvrait les thèmes de la gouvernance des banques et la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme notamment au regard des nouveaux produits bancaires.

Deux autres séminaires régionaux méthodologiques ont été organisés à

l'initiative d'AFC. Le premier abordait les bonnes pratiques de la supervision basée sur les risques s'agissant des fonctions transversales de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques dans les banques. Le second, de même nature, a été organisé sur la méthodologie de supervision des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels, notamment de fraude, dans les banques (cf. Encadré 9).

Au sein de la **Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC)**, les activités réalisées ont permis de répondre à de nouveaux besoins

ENCADRÉ 10. RENFORCEMENT DE L'INTENSITÉ DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE À LA COBAC

En 2016-2017, le nombre de missions d'assistance technique programmées à la COBAC était relativement peu élevé, par rapport à celles réalisées au Burundi et en RDC (2, contre 8 et 7 respectivement). Le Burundi et la RDC étant des pays à faible revenu, ils demeurent une priorité stratégique du Fonds Monétaire pour l'assistance technique. Cela étant, l'accroissement des difficultés macroéconomiques et financières dans la CEMAC se traduit par des risques à fort enjeu pour les systèmes bancaires des pays membres.

Dès lors, il importe qu'une attention plus forte soit portée au renforcement des capacités de la COBAC, autorité régionale de supervision bancaire de la CEMAC. Anticipant la préparation du programme de travail de l'année

2017-2018 et du plan pluriannuel 2017-2022, l'AFC s'est attaché à restaurer des relations plus étroites avec la COBAC, afin d'identifier de concert ses besoins d'assistance technique. À cet égard, les échanges de vues et les réunions organisés au cours du dernier trimestre de l'année 2016 ont permis de dresser l'inventaire des domaines nécessitant un appui externe, de préciser les attentes de la COBAC et de mettre en place une dynamique visant à répondre aux besoins les plus prioritaires dès l'année 2017-2018. Certaines demandes d'assistance techniques, non couvertes par l'AFC, ont été réorientées vers le département MCM du Fonds en charge globalement des questions relatives à la supervision bancaire, à la stabilité financière et à la gestion des crises bancaires.

La mise en œuvre du programme de l'année 2017-2018 devrait ainsi faire ressortir les premiers résultats tangibles de cette action menée sous l'égide du conseiller résident en régulation et supervision bancaire. En outre, l'organisation récente de deux séminaires régionaux dans les locaux de la COBAC, mis à disposition de l'AFC par cette autorité, constitue déjà une illustration concrète de la coopération plus intense bénéficiant utilement à toutes les parties prenantes, puisque le nombre de participants a pu largement dépasser le nombre habituellement plafonné pour ce type d'événement.

Source : AFC

exprimés, à savoir : (1) rénover le cadre de restitution des rapports de contrôle sur place des établissements de crédit et (2) former les cadres récemment recrutés par la BEAC et la COBAC à la supervision basée sur les risques (cf. Encadré 10).

Au **Burundi**, le programme de mise en place d'un cadre de surveillance de la stabilité financière à la BRB a été finalisé, avec un atelier à Libreville pour élaborer le rapport de stabilité financière au titre de l'année 2015. La réforme du ratio de liquidité, déjà modifié en 2013, a été également engagée pour transposer le LCR sur le modèle de Bâle III. À cet égard, une visite d'étude à la Banque Al Maghrib au Maroc a été organisée à l'attention d'une délégation de la BRB. En dehors du programme annuel d'assistance technique, l'AFC sponsorise la formation auprès de l'ATI (African Training Institute) des cadres de la BRB.

En **République Démocratique du Congo**, la mise en place d'un cadre méthodologique pour le contrôle de la sécurité des systèmes d'information dans les banques a permis de structurer le contrôle des risques informatiques et d'y former les superviseurs. Aussi, l'assistance à la BCC dans son projet de migration globale du système bancaire vers les normes comptables IFRS a repris sous l'égide de l'AFC en mai 2016, après deux ans d'assistance technique par le GIZ. Cette activité a permis d'apporter un complément de formation à la BCC, de sensibiliser les parties prenantes (banques et commissaires aux comptes) aux enjeux et d'évaluer les difficultés rencontrées dans la production d'états financiers IFRS.

Section III

PRESENTATION
DU PROGRAMME
DE TRAVAIL

(MAI 2017 - AVRIL 2018)

SYNTHÈSE ET VUE D'ENSEMBLE

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

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

Le programme de travail se caractérise par les éléments suivants :

- La poursuite des projets pluriannuels notamment dans le domaine des douanes, des impôts et de la supervision bancaire. Cette approche par projet répond aux attentes exprimées par les autorités et les autres membres du Comité d'Orientation. Elle vise la continuité des appuis pour la réalisation des objectifs définis, sur la base des indicateurs de résultats, des ressources affectées et des risques identifiés.
- Les demandes d'appuis exprimées par les pays membres au cours des derniers mois et des appuis fournis

directement par le siège du FMI et par d'autres partenaires.

- L'allocation de ressources au profit des États membres en situation de fragilité³ qui se situe aux deux tiers des ressources totales disponibles.
- La mise en place du nouveau cadre de gestion axées sur les résultats.
- L'augmentation de l'allocation des ressources pour la formation et l'apprentissage par les pairs.

RESSOURCES PROGRAMMÉES

Au total, le programme de travail de l'année fiscale 2018 prévoit d'affecter 471 personnes semaines au renforcement des capacités (comparativement aux 442 personnes semaines réalisées en 2017), soit un accroissement des activités de 6 pour cent. Cet accroissement résulte notamment de l'extension des activités d'AFRITAC Centre à Sao Tomé-et-Principe, de l'introduction du secteur analyse macroéconomique et budgétaire au portefeuille des domaines couverts par le Centre et de l'accroissement significatif des appuis régionaux.

Le programme prévoit ainsi 319 personnes semaines sur site, dont 161

³ Burundi, Congo, RCA, RDC, Sao Tomé et Príncipe et Tchad. (Source : Perspectives économiques régionales, FMI, Avril 2017)

personnes semaines par les conseillers résidents et 158 personnes semaines par des experts court terme.

RESSOURCES PAR RÉGION/PAYS

Au niveau régional, les activités programmées pour les institutions régionales s'accroissent fortement (cf. Graphique 4). Les activités au profit de la CEMAC couvriront l'appui à la rédaction des directives communautaires en fiscalité, et l'appui à la rédaction et à la vulgarisation du code douanier communautaire. Ces appuis à la CEMAC viennent en sus de la poursuite des appuis à la mise en œuvre du cadre régional harmonisé des finances publiques. Cette montée en charge des appuis régionaux résulte aussi d'une demande plus importante de la CEMAC à travers la COBAC en matière de régulation et supervision bancaire.

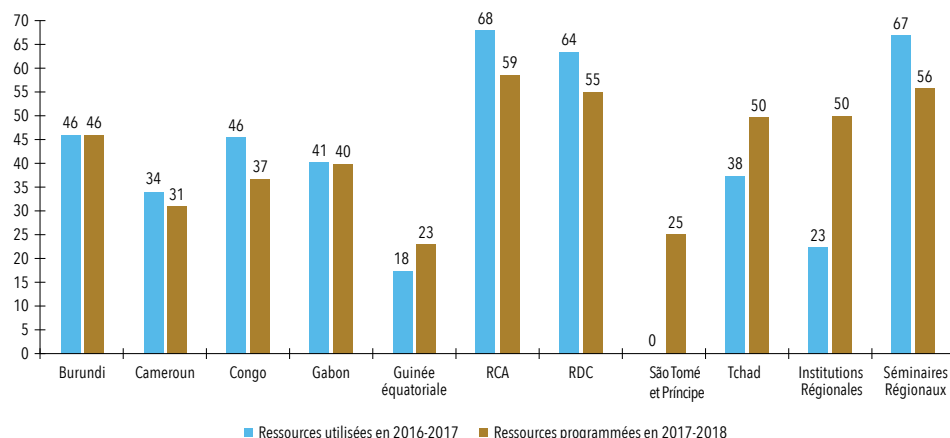
À l'échelle pays, les ressources programmées au profit des pays de la CEMAC se maintiennent à plus de la moitié des ressources globales (cf. Graphique 5). Pour les pays en situation de fragilité, le programme de travail représente cette année 57 pour cent du total des activités prévues (cf. Graphique 6). Les activités programmées reflètent la couverture de Sao Tomé et Principe par AFRITAC Centre à partir du second semestre de l'exercice fiscal 2018 qui va accroître le portefeuille des visites des Conseillers résidents et des missions d'experts court terme. Toutefois, les conditions sécuritaires des pays détermineront la conduite des activités planifiées par l'AFRITAC Centre. Comme déjà fait, le Centre pourra utiliser le modèle des ateliers délocalisés organisés à Libreville depuis 2015 au profit des cadres des pays membres.

EVOLUTION DE RESSOURCES AFFECTÉES AUX PAYS EN SITUATION DE FRAGILITÉ

Conformément aux priorités d'AFRITAC Centre et du FMI, les activités pour cette année renouvellent la grande priorité aux pays en situation de fragilité.

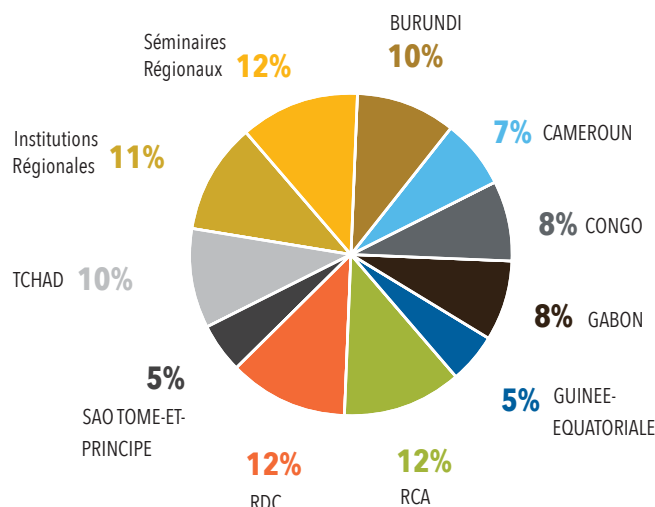
GRAPHIQUE 4. RESSOURCES PROGRAMMÉES EN 2017-2018 ET RESSOURCES UTILISÉES EN 2016-2017 PAR PAYS / INSTITUTION (EN PERSONNES SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre



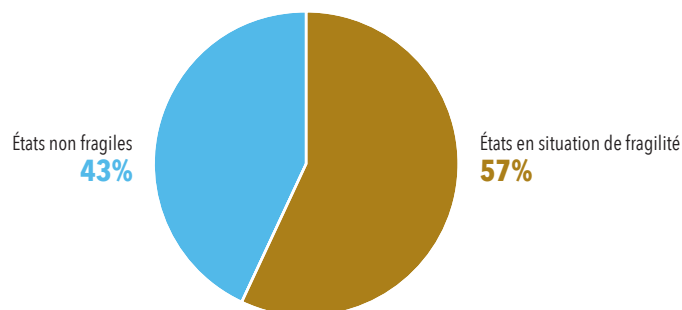
GRAPHIQUE 5. ACTIVITÉS PLANIFIÉES PAR PAYS ET PAR INSTITUTION DE MAI 2017 À AVRIL 2018 (EN POURCENTAGE DES ACTIVITÉS)

Source : AFRITAC Centre



GRAPHIQUE 6. RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PROGRAMMÉES EN 2018 SELON LA FRAGILITÉ DU PAYS BÉNÉFICIAIRE (EN POURCENTAGE DES RESSOURCES PROGRAMMÉES)

Source : AFRITAC Centre



Cette tendance est bien observable sur le graphique 7 ci-dessous qui retrace l'utilisation des ressources au niveau des pays en situation de fragilité entre les exercices 2014 et 2017 et la programmation pour l'exercice 2018.

RESSOURCES PAR DOMAINE

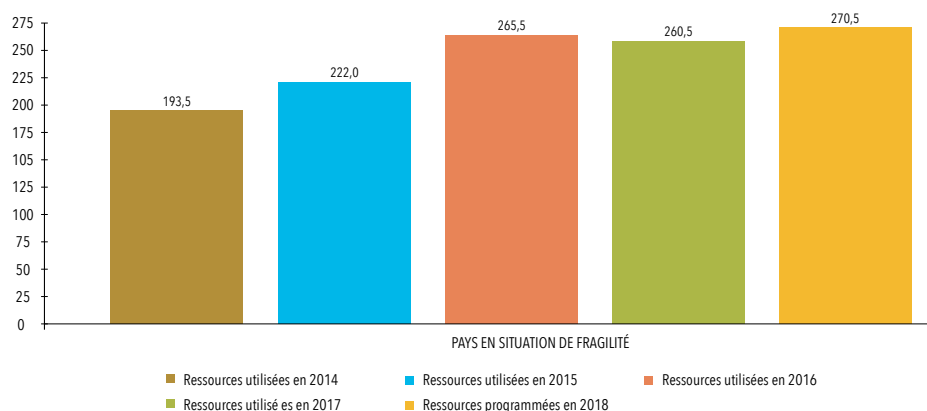
La répartition des activités par domaine d'intervention en 2018 traduit une légère recomposition du portefeuille d'activités d'AFRITAC Centre en raison de (1) l'augmentation significative des appuis régionaux en supervision bancaire, et (2) l'ajout du domaine de l'analyse macroéconomique et budgétaire. Les domaines fiscaux, dont l'administration du revenu, la gestion des finances publiques (budget et comptabilité publique) et l'analyse macro-budgétaire représentent 45 pour cent des activités programmées d'AFRITAC Centre (cf. Graphique 8). Les autres domaines concentrent plus de la moitié des ressources, dont 26 pour cent pour les statistiques (statistiques des finances publiques et comptes nationaux), et 29 pour cent pour la gestion de la dette publique et la régulation et supervision bancaire.

RESSOURCES AFFECTÉES AUX SÉMINAIRES ET À LA FORMATION RÉGIONALE

Onze séminaires régionaux sont programmés pour l'année fiscale 2018, soit plus d'un séminaire régional par domaine d'activité. Plusieurs d'entre eux concernent des thèmes pluridisciplinaires, tels la prévention du blanchiment d'argent et la lutte contre le financement du terrorisme ou le contrôle interne budgétaire et comptable, le tableau des opérations financières de l'État et les comptes nationaux. Un séminaire commun en supervision bancaire est programmé avec AFRITAC Ouest sur la méthodologie de supervision du risque crédit. Depuis 2014, ces séminaires communs constituent une

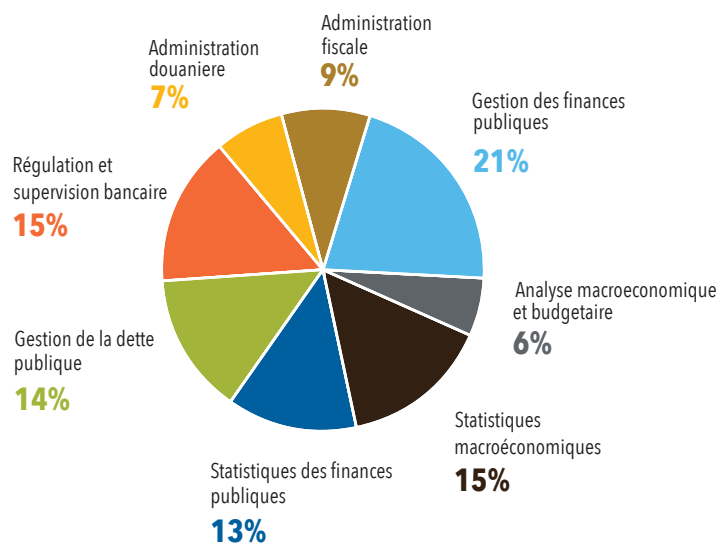
GRAPHIQUE 7. EVOLUTION DES RESSOURCES AFFECTÉES AU SEIN DES PAYS EN SITUATION DE FRAGILITÉ 2014 -2018 (EN PERSONNES SEMAINES)

Source : AFRITAC Centre



GRAPHIQUE 8. ACTIVITÉS PLANIFIÉES PAR DOMAINE DE MAI 2017 À AVRIL 2018 (EN POURCENTAGE DES ACTIVITÉS)

Source : AFRITAC Centre



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 de leur trouver des solutions appropriées.

En matière de formation, deux cours seront organisés par le Centre durant l'année fiscale 2018 à l'attention des cadres de la région en collaboration avec l'Institut de Formation pour l'Afrique (IFA) et l'Institut de Développement des

Capacités (IDC) du FMI. Le premier portera sur la gestion macroéconomique pour les pays riches en ressources naturelles (GPR) et le second sur l'analyse et la prévision budgétaire (APB).

ADMINISTRATION DES REVENUS

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2018, les activités à mener en matière d'administration des revenus s'articuleront autour de quatre nouveaux objectifs qui préfigurent ceux retenus dans le prochain cadre logique de la 3ème phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre, et qui sont :

- **Objectif 1** : Modernisation du cadre institutionnel des administrations douanières ;
- **Objectif 2** : Renforcement des principales fonctions des administrations douanières ;
- **Objectif 3** : Modernisation du cadre institutionnel des administrations fiscales ;
- **Objectif 4** : Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales.

SUR LE PLAN RÉGIONAL,

le Centre appuiera la **Commission de la CEMAC** pour la rédaction des textes d'application du nouveau Code des Douanes de la CEMAC (Objectif 1) ainsi qu'à l'appropriation des travaux d'harmonisation fiscale par les pays membres (Objectif 3). Par ailleurs, deux séminaires portant sur le renforcement de la collaboration douanes/impôts et sur le suivi du transit douanier



et le contrôle des exonérations seront organisés.

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS PAR PAYS, les différents projets pluriannuels programmés par groupe de pays visent au renforcement des principales fonctions des administrations douanières (Objectif 2) et au renforcement des fonctions essentielles des administrations fiscales (Objectif 4). Les activités proposées seront organisées par sous-groupes pays. La modernisation des procédures de dédouanement des marchandises concernera la **Guinée équatoriale** et **Sao Tomé-et-Principe**.

Tandis que le projet de suivi du transit et de contrôle à destination des exonérations concernera l'ensemble des pays membres du Centre.

Cependant, l'appui à la conduite, et à la programmation des contrôles à posteriori en matière douanière sera orienté exclusivement vers les 6 (six) pays membres de la CEMAC.

En revanche, le projet de modernisation des procédures fiscales de déclaration et de paiement sera mis en œuvre en **Centrafrique**, au **Congo**, en **Guinée équatoriale**, à **Sao Tomé-et-Principe** et au **Tchad**.

Enfin, l'action de renforcement de la programmation des contrôles fiscaux et de la collaboration douanes/impôts appuiera le **Burundi**, le **Cameroun**, la **Centrafrique**, le **Congo**, la **Guinée équatoriale**, la **RDC** et le **Tchad**.

TABLEAU 3. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : ADMINISTRATION DES REVENUS

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1 : Modernisation du cadre institutionnel des administrations douanières					
CEMAC et pays membres	Programme pluriannuel	Appui à la rédaction et à la vulgarisation des textes d'application du nouveau Code des douanes CEMAC	Procédures douanières non alignées sur les meilleures pratiques	Procédures douanières sont légalement établies et appliquées	Disponibilité des cadres et degré de préparation de la CEMAC
OBJECTIF 2 : Renforcement des principales fonctions des administrations douanières					
Tous les pays membres	Séminaire régional	Suivi du transit douanier et le contrôle des exonérations	L'apurement systématique du transit et le contrôle à destination des exonérations ne sont pas toujours assurés	Cadre renforcé de suivi du transit et de contrôle des exonérations	Appui des autorités politiques
Burundi, Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, RCA, RD Congo et Tchad	Programme pluriannuel	Appui à l'élaboration de programmes de suivi du transit et de contrôle à destination des exonérations		Cadre renforcé de suivi du transit et de contrôle des exonérations	Bonnes conditions des visites sur terrain
Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, RCA et Tchad	Programme pluriannuel	Appui à l'élaboration de programmes de contrôle des valeurs et de poursuites en recouvrement	Le rendement des contrôles a posteriori des valeurs est faible	Hausse de la part des d'importations faisant l'objet de contrôle a posteriori	Appui des autorités politiques
OBJECTIF 3 : Modernisation du cadre institutionnel des administrations fiscales					
Pays membres et CEMAC	Programme pluriannuel	Appui à la rédaction et à la vulgarisation des réglementations communautaires	Procédures douanières non alignées sur les meilleures pratiques	Procédures fiscales modernes sont légalement établies, appliquées	Disponibilité des cadres et degré de préparation de la CEMAC
OBJECTIF 4 : Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales					
Tous les pays membres	Séminaire régional	Renforcement de la collaboration douanes/impôts	Les principaux risques ne sont pas couverts et le rendement des contrôles fiscaux est faible	Programmes de contrôles douanier et fiscaux sont basés sur les risques fiscalo-douanier	Appui des autorités politiques
Burundi, Cameroun, Centrafrique, Congo, Guinée-Equatoriale, RD Congo et Tchad	Programme pluriannuel	Programmation des contrôles fiscaux et collaboration douanes/impôts		Les programmes de contrôles fiscaux assurent une couverture efficace des risques	Disponibilité de protocole douane/impôt
Centrafrique, Congo, Guinée-Equatoriale, Sao Tomé-et-Principe et Tchad	Programme pluriannuel	Modernisation des procédures fiscales de déclaration et de paiement	Procédures fiscales non alignées sur les meilleures pratiques	Respect des obligations fiscales de déclaration et de paiement amélioré	Coordination avec les réformes du Trésor Public

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2018, les activités à mener en matière de gestion des finances publiques s'articuleront autour de trois nouveaux objectifs qui préfigurent ceux retenus dans le prochain cadre logique de la 3^{ème} phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre, et qui sont :

- **Objectif 1** : Améliorer le cadre légal des finances publiques ;
- **Objectif 2** : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus lisible et plus exhaustif ;
- **Objectif 3** : Améliorer l'exécution budgétaire et comptable et le contrôle.

SUR LE PLAN RÉGIONAL,

le programme d'activités de l'année fiscale 2018 sera focalisé sur les innovations contenues dans les nouvelles lois organiques relatives aux lois de finances des pays. C'est pourquoi le Centre prévoit l'organisation d'un séminaire interrégional conjoint AFRITAC Centre/AFRITAC West 1 sur l'organisation de la fonction budgétaire d'une part. L'organisation du FOHBAC et l'appui à la **Commission de la CEMAC** sur la transposition des textes répondront aussi à cet objectif et feront une large place aux échanges entre pairs sur les expériences nationales d'autre part. Enfin, un séminaire régional sera également organisé sur le suivi de

l'exécution budgétaire, de la chaîne de la dépense et de la dette.

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS PAR PAYS, l'assistance technique au **Burundi** portera sur l'appui à la mise en place du contrôle interne budgétaire ainsi qu'à la fiabilisation de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie.

Tandis qu'au **Cameroun**, l'accent sera mis sur le contrôle interne et la fiabilisation des opérations anciennes sur les comptes d'attente susceptibles d'être régularisées.

Au **Congo**, les activités s'inscriront dans un processus lié à l'amélioration de la documentation budgétaire conforme aux normes de qualité internationale.

Pendant ce temps, l'assistance technique au **Gabon** se focalisera sur l'intégration dans le budget des opérations sur ressources affectées, et le suivi des autres entités étatiques.

Par contre, la **Guinée équatoriale** bénéficiera d'un appui sur la mise aux normes des textes liés aux directives CEMAC.

En **République Centrafricaine**, les activités s'inscriront dans un processus lié à l'amélioration de la documentation budgétaire conforme aux normes de qualité internationale.

En ce qui concerne la **République Démocratique du Congo**, l'assistance



technique se focalisera sur l'intégration dans le budget des opérations sur ressources affectées, et le suivi des autres entités étatiques.

Pendant qu'au **Tchad** l'appui technique d'AFC se focalisera sur l'intégration dans le budget des opérations sur ressources affectées, le suivi des autres entités étatiques. Parallèlement, des efforts particuliers seront également déployés à la restauration des fondamentaux budgétaires et comptables, à la production et à la fiabilisation des balances au Congo, en Guinée équatoriale, en République Centrafricaine, et au Tchad.

Sao Tomé é Principe recevra une visite exploratoire en prévision de son intégration au portefeuille des pays couverts par AFC au courant de la 3^{ème} phase.

TABLEAU 4. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1 : Améliorer le cadre légal des finances publiques					
Commission de la CEMAC REGION INTER-REGION	Revue à distance	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la transposition des directives, dissémination et réforme du règlement financier Participation aux séminaires régionaux sur les Directives FOHBAC 	Les textes transposés par les États membres sont conformes aux directives	Amélioration du taux de transposition des directives	<ul style="list-style-type: none"> Transmission des projets de texte à AFC Disponibilité d'un plan d'action de la Commission
Sao Tomé et Principe	Mission	Visite exploratoire			
OBJECTIF 2 : Améliorer la préparation du budget de l'Etat pour le rendre plus lisible et plus exhaustif					
Congo	Mission ponctuelle	Production des documents Budgétaires conformes aux dispositions de la loi de finances	Réalisation de 17 projets annuels de performance	Production des États Analytiques Croisés et les autres annexes budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> Engagement des autorités Mise en œuvre des recommandations des missions antérieures
RDC	Mission ponctuelle	Présentation de la loi de finances et ses annexes	Mise en place de cadre de performance pour 13 ministères et institutions	Amélioration de la documentation budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> Engagement des autorités Risques politiques
Tchad	Mission ponctuelle	Présentation de la loi de finances et ses annexes	Transposition de toutes les directives CEMAC	Amélioration de la documentation budgétaire	Engagement des autorités
RCA	Mission Ponctuelle	Appui à la reconstitution de la fonction budgétaire	Non-respect des délais de production des documents budgétaires	Respect des délais de préparation du budget	<ul style="list-style-type: none"> Situation sécuritaire Mise en œuvre du plan d'actions de 2016
Gabon	Mission ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de l'implémentation de la BOP avec les budgets annexes et comptes spéciaux. Fiabilisation de la comptabilité générale 	<ul style="list-style-type: none"> Inscription de 3 Comptes d'Affectation Spéciale en loi de finances Diminution des délais de clôture et amélioration du suivi des arriérés 	Poursuite de l'intégration des affectations de recettes dans la loi de finances	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des Etablissements Publics et collecte des textes de création Engagement des autorités en matière de comptabilité

TABLEAU 4. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (CONT.)

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 3 : Améliorer l'exécution budgétaire et comptable et le Contrôle					
Burundi	Mission ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en place du contrôle interne budgétaire dans les ministres sectoriels Atelier sur le contrôle et suivi du plan d'action de la comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse du contrôle interne budgétaire Renforcement des capacités des contrôleurs des Engagements de dépenses des 8 Ministères prioritaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du contrôle interne budgétaire dans un Ministère Prioritaire Amélioration du contrôle des Engagements de dépenses 	<ul style="list-style-type: none"> Situation sécuritaire Engagement des autorités Mise en œuvre des recommandations des missions antérieures PCE disponible
Congo	Mission ponctuelle	Renforcement des fondamentaux	Faiblesse de la documentation comptable	Plan d'action et plan de trésorerie validé	<ul style="list-style-type: none"> Engagement des autorités Mise en œuvre des recommandations des missions antérieures
Cameroun	Mission ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en place du contrôle interne Projet d'appui sur la fiabilisation de la balance et préparation du bilan d'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de modulation de contrôle Fiabilisation en cours de la balance Disponibilité du manuel des normes 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité sur des fiches d'identification des risques Balance fiable Bilan d'ouverture 	Engagement des autorités de contrôle
Tchad	Mission ponctuelle	Suivi du plan d'action de fiabilisation des comptes	Transposition de toutes les directives CEMAC	Amélioration de la documentation comptable	Engagement des autorités
RCA	Mission ponctuelle	Appui à la reconstitution de la fonction comptable	Non-respect des délais de production des documents budgétaires et comptables	Respect des délais de production des reporting infra annuels	<ul style="list-style-type: none"> Situation sécuritaire Mise en œuvre du plan d'actions de 2016
Guinée équatoriale	Mission ponctuelle	Formation comptabilité budgétaire et comptabilité générale	Les capacités des participants sont renforcées en comptabilité budgétaire et général	Préparation et exécution du budget selon les normes CEMAC	Engagement des autorités

ANALYSE MACROÉCONOMIQUE ET BUDGÉTAIRE

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2018, les activités à mener en matière d'analyse macroéconomique et budgétaire s'articuleront autour d'un objectif retenu dans le prochain cadre logique de la 3ème phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre, et qui est le suivant :

- **Objectif :** Assurer une meilleure préparation du budget pour le rendre plus crédible, lisible et aligné sur les politiques publiques. L'objectif doit permettre de disposer d'une programmation budgétaire pluriannuelle plus crédible.



SUR LE PLAN RÉGIONAL,

le Centre s'impliquera dans les questions relatives à la soutenabilité des politiques budgétaires à moyen terme et participera aux forums initiés dans ce sens par la CEMAC. Un séminaire sous régional sera organisé sur le thème du cadrage à moyen terme et de la crédibilité des budgets annuels.

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS PAR PAYS,

le programme de travail 2018 sera axé sur les champs suivants : (1) prospection sur les mécanismes de cadrage en place dans les pays membres et leur opérationnalité, et (2) les procédures en place et leur articulation avec le cycle budgétaire.

Compte tenu du contexte et des contraintes de calendrier, les six pays membres de la CEMAC seront retenus prioritairement. Il s'agit des Etats suivants : **Cameroun, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, République Centrafricaine et Tchad.**

TABLEAU 5. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : ANALYSE MACROÉCONOMIQUE ET BUDGÉTAIRE

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Prérequis / Risques
OBJECTIF : Assurer une meilleure préparation du budget pour le rendre plus crédible, lisible et aligné sur les politiques publiques					
Tchad, RCA et 2 pays nouvellement sous-programme	Missions ponctuelles	Mission exploratoire	Faible capacité en matière de cadrage budgétaire à moyen terme	Cadrage réaliste en cohérence avec l'exécution des lois de finances	Engagement des autorités
Pays membres d'AFC	Séminaire régional	Séminaire sur le cadrage à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse de la crédibilité du Budget Faiblesse du cadrage budgétaire à moyen terme 	Les capacités humaines sont renforcées	Désignation des personnes concernées

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES



Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2018, les activités à mener en matière de statistiques macroéconomiques s'articuleront autour des trois objectifs retenus dans le prochain cadre logique de la 3ème phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre, et qui sont :

- **Objectif 1 :** Appui à l'élaboration des comptes nationaux annuels ;
- **Objectif 2 :** Appui à l'élaboration des comptes nationaux trimestriels ;
- **Objectif 3 :** Renforcement des capacités, le partage d'expérience et les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration des comptes nationaux et des statistiques soutenant les travaux de comptabilité nationale.

SUR LE PLAN RÉGIONAL, le programme d'activité de l'année fiscale 2018 inclut un séminaire de comptabilité nationale dont le thème à développer est : « Modèles de saisie et de traitement des données sources pour la comptabilité nationale dans la perspective de passage au SCN 2008 ».

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS PAR PAYS, trois groupes seront distingués selon leurs capacités : le groupe 1 comprendra : le **Burundi** et le **Cameroun**. Il sera essentiellement concerné par l'objectif 2.

Le groupe 2 comprendra : la **République du Congo**, la **République Démocratique du Congo**, la **Guinée équatoriale** et le **Tchad**. Il sera essentiellement concerné par l'objectif 1.

Le groupe 3 comprendra : la **République Centrafricaine** et le **Gabon** où il sera question d'atteindre l'objectif 1 avec un accent particulier sur le rattrapage des retards des comptes.

Enfin, une mission de revue sera organisée à **Sao Tomé-et- Príncipe** en vue d'établir une feuille de route pour les activités de comptabilité nationale et de statistiques soutenant les travaux de comptabilité nationale.

En outre, tous les pays membres qui en auraient les capacités seront assistés pour la mise en place des indicateurs macroéconomiques infra-annuels soutenant les travaux de comptabilité nationale. A la fin de l'exercice au 30 avril 2018, les résultats attendus sont la production et la publication des comptes nationaux annuels à jour pour huit pays d'une part et, la production et la publication des comptes nationaux trimestriels pour deux pays d'autre part.

TABLEAU 6. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1 : Appui à l'élaboration des comptes nationaux annuels					
Congo	Missions ponctuelles	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des travaux des comptes nationaux provisoires Préparations aux travaux préliminaires de passage au SCN 2008 (nomenclatures, formation, préparation aux modèles de saisie et de traitement des sources conformes aux exigences du SCN 2008, etc.) 	Le système de comptes annuels provisoires est mis en place.	Les comptes nationaux annuels sont à jour : comptes de 2015 définitifs et provisoires 2016 sont disponibles	<ul style="list-style-type: none"> Instabilité et forte rotation des équipes de comptables nationaux et des statistiques des prix ; Dotation insuffisante des services de comptabilité nationale en ressources financières ; Rupture dans le financement pour la collecte mensuelle des prix ; Incapacité à mettre en œuvre les indicateurs économiques infra-annuels pour raison de ressources humaines et financières.
Centrafrique	Missions ponctuelles	Rattrapage des retards des comptes, mise en place et formation au modèle de comptes provisoires, formation à ERETES et au SCN 2008, mise en place des indicateurs économiques infra-annuels	Environ quatre ans de retard des comptes.	Les comptes nationaux annuels sont à jour : comptes de 2015 définitifs et provisoires 2016 sont disponibles	
Guinée équatoriale	Missions ponctuelles	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des travaux des comptes nationaux provisoires Préparations aux travaux préliminaires de passage au SCN 2008 (nomenclatures, formation, préparation aux modèles de saisie et de traitement des sources conformes aux exigences du SCN 2008, etc.) 	Le système de comptes annuels provisoires est mis en place	Les comptes nationaux annuels sont à jour : comptes de 2015 définitifs et provisoires 2016 sont disponibles	
Gabon	Missions ponctuelles	Appui à l'élaboration des comptes nationaux avec saut d'années	Les comptes définitifs de 2010 sont disponibles	Les comptes nationaux annuels sont à jour : comptes de 2015 définitifs et provisoires 2016 sont disponibles	

TABLEAU 6. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES (CONT.)

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1 : Appui à l'élaboration des comptes nationaux annuels					
RDC	Missions ponctuelles	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des travaux des comptes nationaux provisoires Préparations aux travaux préliminaires de passage au SCN 2008 (nomenclatures, formation, préparation aux modèles de saisie et de traitement des sources conformes aux exigences du SCN 2008, etc.). 	Le système de comptes annuels provisoires est mis en place.	Les comptes nationaux annuels sont à jour : comptes de 2015 définitifs et provisoires 2016 sont disponibles.	
Tchad	Missions ponctuelles	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des travaux des comptes nationaux provisoires Préparations aux travaux préliminaires de passage au SCN 2008 (nomenclatures, formation, préparation aux modèles de saisie et de traitement des sources conformes aux exigences du SCN 2008, etc.) 	Le système de comptes annuels provisoires est mis en place	Les comptes nationaux annuels sont à jour : comptes de 2015 définitifs et provisoires 2016 sont disponibles	
Sao Tomé-et-Principe	Missions ponctuelles	Revue des comptes nationaux		Feuille de route pour les activités de comptabilité nationale	

TABLEAU 6. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES (CONT.)

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 2 : Appui à l'élaboration des comptes nationaux trimestriels					
Burundi	Missions ponctuelles	Appui au suivi des comptes nationaux trimestriels et principaux indicateurs infra-annuels	Mise en place d'un système de comptes trimestriels est en cours	Les comptes nationaux trimestriels sont publiés	
Cameroun	Missions ponctuelles	Appui au suivi des comptes nationaux trimestriels et principaux indicateurs infra-annuels	Les comptes nationaux trimestriels sont régulièrement publiés	Les comptes nationaux trimestriels sont régulièrement publiés	
OBJECTIF 3 : Le renforcement des capacités, le partage d'expérience et les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration des comptes nationaux et des statistiques soutenant les travaux de comptabilité nationale					
Region	Séminaire	Les sources des données et leur traitement dans la perspective du passage au SCN 2008.		<ul style="list-style-type: none"> • L'inventaire des sources de données et des méthodes d'élaboration des comptes nationaux revue dans la perspective du SCN 2008. • Les capacités des Instituts Nationaux de Statistiques à élaborer des comptes nationaux fiables sont renforcées 	

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES



Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2018, les activités à conduire en matière de statistiques des finances publiques s'articuleront autour des deux objectifs retenus dans le prochain cadre logique de la 3^{ème} phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre, et qui sont :

- **Objectif 1 :** Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions ;
- **Objectif 2 :** Appuyer les pays de l'AFC à l'amélioration de la transparence des statistiques financières, en participant au Système Général de Diffusion des Données du FMI (e-GDDS en Anglais).

SUR LE PLAN RÉGIONAL,

le programme vise à renforcer les capacités des cadres en charge des statistiques des finances publiques dans les pays sur les méthodes et procédures d'identification, la collecte et le retraitement des données-source des statistiques des finances publiques. Ceci est une suite logique aux formations de l'année fiscale 2017 dont l'objectif principal était centré autour de la formation sur les principes fondamentaux du Manuel des statistiques des finances publiques (MSFP) du FMI 2014.

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS PAR PAYS,

l'assistance technique portera sur un appui sur place à l'identification, au retraitement des données de base aux statistiques des finances publiques et à l'application de la méthodologie du MSFP 2014 à l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE). Plus spécifiquement, l'assistance technique se focalisera sur la transposition dans les lois nationales de la directive du TOFE de la CEMAC au **Congo**, au **Cameroun**, en **République Centrafricaine** et en **Guinée équatoriale**.

Tandis que le basculement au format TOFE base directive TOFE CEMAC ou MSFP 2014 selon le cas, et la diffusion

régulière des SFP au public (web) et le développement des métadonnées concernant tous les pays membres.

Quant à l'appui à l'utilisation de la balance générale des comptes du Trésor pour le TOFE de l'administration centrale budgétaire, il sera mis en œuvre au **Burundi**, au **Gabon**, au **Congo**, au **Tchad** et au **Cameroun**.

Les projets d'élargissement du champ d'application des statistiques des finances publiques, de développement des comptes du bilan (priorité sur actifs financiers et passifs) et passage graduel à l'enregistrement des opérations en comptabilité droits et obligations et d'amélioration de la transparence des statistiques financières, en participant au Système Général de Diffusion des Données du FMI (e-GDDS en anglais) s'appliqueront au **Burundi**, au **Gabon**, et au **Congo**.

A noter que l'activité prévue à Sao Tomé et Principe sera une mission de prise de contact et d'établissement de l'état des lieux des SFP dans le pays pour préparer le programme d'assistance technique dans le cadre de la 3^{ème} phase du cycle de financement du Centre.

TABLEAU 7. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1 : Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions					
Pays de l'espace CEMAC	Missions dans les pays	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la rédaction des documents sur le cadre réglementaire selon la Directive de la CEMAC Appui sur l'élaboration du TOFE expérimental format Directive TOFE Appui à la rédaction des manuels de procédures du TOFE Formation sur place dans les pays sur les principes contenus dans les guides didactiques et le <i>MSFP 2014</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Peu de pays ont un cadre réglementaire assez solide pour régir l'élaboration des SFP Aucun pays CEMAC ne dispose de manuel de procédures du TOFE Sauf la République du Congo qui produit et transmet au FMI son TOFE format <i>MSFP 2014</i>, le reste des pays CEMAC produisent encore un TOFE base <i>MSFP 1986 (base caisse)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les pays ont un cadre réglementaire des SFP Aux moins 3 pays sur 6 disposent des manuels de procédures du TOFE Au moins 4 pays produisent et transmettent au FMI son TOFE format <i>MSFP 2014</i> 	<p>Transposition de la Directive du TOFE aux lois nationales</p> <p>Faible volonté politique</p> <p>Cadres peu intéressés au basculement vers le nouveau TOFE</p>
Burundi, RDC, Sao Tomé et Príncipe	Missions dans les pays	Appui l'identification, la collecte et le retraitement des données-source des SFP selon la méthodologie du <i>MSFP 2014</i> à l'élaboration du TOFE	Tous les pays produisent encore un TOFE base <i>MSFP 1986 (base caisse)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les pays ont un cadre réglementaire des SFP Aux moins 2 pays sur 3 disposent des manuels de procédures du TOFE Au moins 2 pays produisent et transmettent au FMI son TOFE format <i>MSFP 2014</i> 	<p>Situation sécuritaire</p> <p>Faible volonté politique</p> <p>Cadres peu intéressés au basculement vers le nouveau TOFE</p>

TABLEAU 7. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES (CONT.)

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1 : Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions					
Tous les pays membres AFC	Séminaire régional	Formation sur les principes et méthodologie du <i>MSFP 2014</i> en matière de l'identification, la collecte, le retraitement des données-source des SFP, et l'élaboration des SFP	Les cadres des pays sont formés aux principes fondamentaux du <i>MSFP 2014</i> (<i>Sectorisation ; règles de comptabilisation et cadre analytique du MSFP 2014</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Les pays-membres commencent à participer au e-GDDS (ou mettent à jour les métadonnées GDDS) Les pays-membres prennent toutes les mesures nécessaires pour souscrire à la Stratégie Nationale de Diffusion des Données (NSDD en Anglais) 	Les données de base elles-mêmes des métadonnées (donc les SFP) doivent être d'une qualité publiable
OBJECTIF 2 : Appuyer les pays de l'AFC à l'amélioration de la transparence des statistiques financières, en participant au Système Général de Diffusion des Données du FMI (e-GDDS en Anglais)					
République du Congo ; Gabon et le Burundi	Missions dans les pays	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux pays à l'élaboration des feuilles de route pour la participation au GDDS Appui aux pays sur le remplissage des quatre catégories des métadonnées 	Les métadonnées des pays ne sont pas actualisées ; et il n'existe pas de plan d'actions pour la participation au GDDS	<ul style="list-style-type: none"> Les pays-membres commencent à participer au e-GDDS (ou mettent à jour les métadonnées GDDS) Les pays-membres prennent toutes les mesures nécessaires pour souscrire à la Stratégie Nationale de Diffusion des Données (NSDD en Anglais) 	Les données de base elles-mêmes des métadonnées (donc les SFP) doivent être d'une qualité publiable

GESTION DE
LA DETTE PUBLIQUE

Dans le cadre du programme de travail pour l'année fiscale 2018, les activités à conduire en matière de gestion de la dette publique s'articuleront autour des six objectifs retenus dans le prochain cadre logique de la 3ème phase du cycle de financement d'AFRITAC Centre, et qui sont :

- **Objectif 1** : Développer une Stratégie de gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT) ;
- **Objectif 2** : Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette ;
- **Objectif 3** : Renforcer les capacités en termes d'Analyse de Viabilité de la Dette (AVD) ;
- **Objectif 4** : Développer le marché domestique de la dette intérieure ;
- **Objectif 5** : Accompagner les pays dans le développement du marché des Sukuk ;
- **Objectif 6** : Renforcer le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette.

SUR LE PLAN RÉGIONAL,

les activités de l'année fiscale 2018 incluront l'organisation conjoint avec le siège du FMI (département de la stratégie, des politiques et de l'évaluation), d'un séminaire régional sur l'Analyse de Viabilité de la Dette (AVD). Ce séminaire aura pour objectifs de sensibiliser les gestionnaires de la dette sur les nouvelles directives du Fonds Monétaire International en matière de limites d'endettement public et de renforcer les capacités et connaissances des agents en matière d'AVD notamment dans les pays à faible revenu. Une assistance technique sera aussi apportée à la BEAC pour élaborer le cadre juridique permettant la titrisation des créances et de la dette publique intérieure sur le marché régional de la zone CEMAC.

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS PAR

PAYS, AFC assistera la **République Centrafricaine** dans la conduite de la réforme de son cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette.

Le Centre appuiera la **République du Congo** en vue d'opérationnaliser son Comité National de la Dette. Par ailleurs, le Centre accompagnera le **Tchad** à identifier les préalables juridiques et techniques pour l'émission des Sukuk.

Une assistance technique sera également accordée aux autorités de la **République Démocratique du Congo** en vue de finaliser les différents textes de création

et de lancement du marché intérieur des titres publics. A **Sao Tomé-et-Principe**, une première action sera consacrée à l'évaluation des procédures de gestion de la dette et l'identification des besoins d'assistance techniques à moyen terme.

Les efforts de renforcement des capacités analytiques et opérationnelles des organismes en charge de la gestion de la dette publique vont se poursuivre. En fonction des besoins spécifiques des Etats membres, les formations organisées permettront aux bénéficiaires de se familiariser :

- (1) au cadre et à l'outil de formulation de la SDMT (**Burundi, Congo, RDC et Tchad**),
- (2) la gestion des risques liés au portefeuille de dette publique (**République Centrafricaine**),
- (3) à l'outil d'analyse de la viabilité de la dette dans les pays ayant accès aux marchés (**Gabon**),
- (4) aux techniques d'analyse des instruments de la dette et le volet « reporting » de la dette (**Burundi, RDC, République Centrafricaine et Tchad**) et
- (5) à l'utilisation des produits dérivés de couverture -les Swaps- (**Cameroun**).

TABLEAU 8. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1 : Développer une Stratégie de gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT)					
Burundi, Congo, RDC et Tchad	Missions ponctuelles	Formation sur la Stratégie de la Dette à Moyen Terme (SDMT) et la gestion des risques	La stratégie de la dette n'est pas élaborée et la dimension risques liés au portefeuille de dette n'est pas intégrée	Les agents se sont familiarisés au cadre d'analyse de la SDMT et de gestion des risques et sont capables d'appliquer le cadre aux données de leur pays	Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet
OBJECTIF 2 : Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette					
Cameroun	Mission ponctuelle	Assistance/Formation sur les produits dérivés	Le portefeuille de dette est exposé aux risques de marché	Les agents sont sensibilisés sur les préalables, les mécanismes et les enjeux liés à l'utilisation des produits dérivés en gestion de la dette.	Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet
RCA	Mission ponctuelle	Formation sur la gestion des risques liés au portefeuille de dette	La dimension risques liés au portefeuille de dette n'est pas intégrée dans la gestion courante de la dette	Les cadres sont capables d'identifier et mesurer les différents risques d'un portefeuille de dette et proposer des mesures pour atténuer ces risques.	Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet
Burundi, RCA, RDC et Tchad	Missions ponctuelles	Formation sur le Reporting de la dette	Le volet reporting de la dette n'est pas développé.	Les cadres sont mieux outillés pour produire les différents supports de reporting de la dette	Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet
OBJECTIF 3 : Renforcer les capacités en termes d'Analyse de Viabilité de la Dette					
Pays membres d'AFC	Séminaire régional	Atelier régional sur l'analyse de viabilité de la dette LIC-DSA	Manque de maîtrise de l'outil AVD et des nouvelles directives du FMI en matière de limites d'endettement public.	Les cadres sont mieux préparés pour réaliser l'AVD de leur pays	Soutien et engagement du personnel Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet
Gabon	Mission ponctuelle	Assistance / Formation sur l'utilisation du cadre de viabilité de la dette MAC-DSA	Manque de maîtrise de l'outil MAC-DSA ce qui réduit la visibilité des autorités sur l'évolution futur de la viabilité de la dette	Les cadres sont capables de réaliser l'AVD de leur pays en utilisant le cadre développé par le FMI/BM	

TABEAU 8. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE (CONT.)

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 4 : Développer le marché domestique de la dette intérieure					
BEAC	Mission ponctuelle	Titrisation de la dette publique intérieure.	Absence d'un cadre juridique pour la titrisation de la dette intérieure des pays de la CEMAC	La BEAC, dispose d'un projet de texte juridique sur la titrisation de la dette à discuter avec la CEMAC	Risque politique : volonté des autorités de la CEMAC à mettre en place les réformes identifiées
RDC	Mission ponctuelle	Elaboration du cadre juridique du marché des titres de l'Etat	Absence d'un marché des titres de l'Etat et nécessité de mettre en place les différents textes juridiques et réglementaires nécessaires pour le lancement de ce marché	Les autorités disposent d'un projet de cadre juridique du marché des titres d'Etat	Risque politique : volonté des autorités de la RDC à mettre en place les réformes identifiées
OBJECTIF 5 : Accompagner les pays dans le développement du marché des Sukuk					
Tchad	Mission ponctuelle	Identification des préalables pour l'émission des SUKUK	Le pays a besoin d'élargir la base d'investisseurs et l'utilisation de nouveaux instruments de financement	Les préalables sont identifiés, un plan d'action est élaboré et les agents se sont familiarisés au processus d'émission des Sukuk	Risque politique : volonté des autorités tchadiennes à mettre en place les réformes identifiées
OBJECTIF 6 : Renforcer le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette					
République Centrafricaine	Missions ponctuelles	Réforme du cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette publique	Le cadre juridique, l'organisation et la coordination entre les structures de la dette entravent la bonne gestion de la dette	Les autorités disposent d'un plan d'action identifiant les réformes à engager et des projets de textes sur ces réformes, sont élaborés	Risque politique : volonté des autorités à mettre en place le plan d'action des réformes préparées ;
Congo		Appui à la dynamisation du comité de coordination des activités de la dette	Le CNDP créé depuis 2008 demeure non opérationnel. Aucune coordination n'est effectuée entre les différentes structures de gestion de la dette	Le texte sur le CNDP est révisé et une guideline sur les travaux du Comité est élaborée	Risque politique : volonté des autorités à mettre en place le plan d'action des réformes préparées
Sao Tomé-et-Principe		Mission d'évaluation	Le pays sera couvert par AFC en 2017	Les besoins en AT sont identifiés et un programme d'AT à MT est élaboré	Soutien et engagement du personnel

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRE



Les objectifs stratégiques du programme de travail de l'année fiscale 2018 ont été réarticulés pour tenir compte de l'évolution des rôles et des responsabilités des divisions du FMI (MCM) susceptibles d'intervenir dans le domaine de la supervision bancaire en général. En effet, le troisième cycle de financement de l'AFC (phase III) débute au milieu de l'année fiscale 2018, en novembre 2017, ce qui nécessite la mise en cohérence du programme dès le début de l'année fiscale 2018. Le principal impact notable de ce changement porte sur l'ancien objectif 3 relatif à la mise en place d'un dispositif de stabilité financière et de prévention et de gestion des crises bancaires. Celui-ci relève désormais prioritairement,

d'une part de la division en charge des politiques macroéconomiques et monétaires, d'autre part de la division spécialisée dans le traitement des crises bancaires, tandis que l'AFC voit son périmètre d'intervention concentré sur la régulation et la supervision bancaire.

Pour l'année fiscale 2018, l'AFC a structuré les missions d'assistance technique selon les quatre objectifs suivants :

- **Objectif 1 :** (cadre réglementaire et prudentiel) : renforcer la surveillance du secteur financier en mettant à niveau le cadre réglementaire conformément aux normes internationales ;

- **Objectif 2 :** (cadre de la supervision basée sur les risques et des autres processus de supervision) : accroître l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision afin de mieux superviser les principaux risques du système bancaire ;

- **Objectif 3 :** (cadre de la mise en application de Bâle II/III) : assurer que les banques disposent de fonds propres et liquidités solides pouvant couvrir de manière adéquate leurs risques et contribuant à la stabilité du système financier ;

- **Objectif 4 :** (cadre des normes comptables IFRS liées aux créances improductives) : améliorer l'efficacité de la supervision en renforçant la maîtrise des normes IFRS au regard du provisionnement.

AU PLAN RÉGIONAL,

un séminaire régional méthodologique sera organisé (sur la régulation et le contrôle des services de paiement *-mobile banking-* et des établissements spécialisés en la matière), selon la même formule que celle qui a été initiée à deux reprises au cours de l'année fiscale 2017 afin de compenser l'effet de la suspension des missions sur place du FMI au Burundi et en RDC. Ce nouveau type de séminaire régional permet de

développer la capacité des superviseurs à mettre en œuvre concrètement la supervision basée sur les risques et de partager les bonnes pratiques. Par ailleurs, un autre séminaire régional commun avec l'AFRITAC Ouest 1 sera organisé sur la thématique de la supervision du risque de crédit.

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS PAR PAYS,

l'AFC est conduit à rééquilibrer ses efforts au bénéfice de l'autorité régionale de supervision bancaire, la COBAC (Commission bancaire de l'Afrique Centrale), parce que la dégradation de la situation du système bancaire de la CEMAC nécessite une accélération du renforcement des capacités de la COBAC. La priorité donnée au Burundi et à la RDC depuis 2013 est par ailleurs maintenue, car les besoins d'assistance technique demeurent notables. Par ailleurs, l'AFC intégrera un nouveau pays, Sao Tome-et-Principe, dans son périmètre géographique de compétence, à partir de la phase III.

Sur un plan thématique, les priorités de l'année fiscale 2018 vont porter sur les deux premiers objectifs stratégiques d'intervention, en raison de l'urgence à renforcer les capacités des autorités à mettre en œuvre efficacement la supervision basée sur les risques.

L'AFC apportera son appui à la **COBAC** principalement (1) à la mise en place des mesures d'application de la surveillance sur base consolidée des groupes bancaires selon les normes IFRS, (2) à l'amélioration de l'efficacité de la fonction juridique et de la maîtrise des risques juridiques encourus par l'autorité et (3) à la définition d'un cadre de supervision effectif des opérations de monnaie électronique et des transactions réalisées avec les nouvelles technologies numériques et par téléphone mobile. Par ailleurs, une mission de lancement sera effectuée à la banque centrale de Sao Tomé et Principe.

Suivant l'objectif 2, l'AFC privilégiera la transmission d'expertise méthodologique concrète à l'usage des superviseurs. Outre les séminaires communs, les missions porteront appui à la COBAC, principalement au contrôle sur pièces, pour améliorer les processus internes d'analyse et de traitement de l'information, afin de renforcer l'efficacité de la détection des problèmes et des mesures de réaction.

Une attention spécifique sera portée à la supervision du secteur de la microfinance. La **Banque centrale du Congo (BCC)** bénéficiera d'une mission de formation des nouveaux superviseurs

à la supervision basée sur les risques. Dans la mesure où, à juste titre, la COBAC souhaite mesurer l'impact de l'adoption du référentiel de Bâle II/III avant de s'engager dans des projets lourds et complexes, l'AFC continuera de porter un appui particulier à la **Banque de la République du Burundi (BRB)** pour compléter et finaliser le projet de réforme de la réglementation prudentielle relative à la liquidité (transposition du LCR), engagé durant l'année fiscale 2017.

La mise en œuvre systématique et globale des normes IFRS n'apparaissant plus comme un objectif manifeste, l'AFC ne programmera pas de projet lourd et complexe en la matière. Toutefois, l'AFC poursuivra le projet d'assistance technique à la BCC pour le passage aux IFRS, en dépit des difficultés rencontrées, avec une ambition recentrée sur (i) le renforcement des capacités de la BCC à mettre en œuvre la supervision selon le référentiel IFRS et sur (ii) les normes applicables aux banques relatives au provisionnement des créances compromises.

TABLEAU 9. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRE

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1. L'alignement du cadre légal et réglementaire sur les normes internationales					
CEMAC (COBAC)	Projet pluriannuel	Mise en œuvre de la supervision des groupes bancaires en IFRS sur base consolidée. Deux missions	Nouveau règlement en vigueur. Action à engager. Besoin exprimé par le SG-COBAC	Évaluation des modalités et planification structurée du projet. Formation des superviseurs	Complexité du projet. Engagement et disponibilité de l'autorité
	Projet pluriannuel	Renforcement de la maîtrise des risques juridiques. Développement des capacités de la fonction juridique. Deux missions	Accentuation des risques. Action à engager. Besoin exprimé par le SG-COBAC	Processus concernés : veille réglementaire, gestion des textes, support juridique externe, processus de décision du collège, processus d'élaboration de la réglementation	Complexité du projet. Engagement et disponibilité de l'autorité
	Projet pluriannuel	Révision du cadre de supervision des établissements de paiement, des activités de transmission de fonds par téléphone mobile et d'émission de monnaie électronique Première mission (sur deux)	Action à engager. Besoin exprimé par le SG-COBAC	Évaluation des modalités et planification structurée du projet. Création d'une nouvelle catégorie d'établissements agréés	Complexité du projet. Engagement et disponibilité de l'autorité
	Mission ponctuelle	Révision de la réglementation prudentielle relative aux établissements de microfinance	Action à engager. Besoin exprimé par le SG-COBAC	Revue de la réglementation applicable et propositions de modifications	Engagement et disponibilité de l'autorité
RDC (BCC)	Projet pluriannuel	Révision de la réglementation relative à l'agrément des établissements, des dirigeants et des commissaires aux comptes Première mission (sur deux).	Besoin exprimée par la BCC	Revue de la réglementation existante, Proposition de modifications du cadre réglementaire relatif à l'agrément	Engagement et disponibilité de l'autorité. Levée de la suspension des missions sur place

TABLEAU 9. SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2018 : RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRE (CONT.)

Pays / Institution	Mode opératoire	Activités	Situation au 30 avril 2017	Résultats attendus au 30 avril 2018	Pré-requis / Risques
OBJECTIF 1. L'alignement du cadre légal et réglementaire sur les normes internationales					
SAO TOME E PRINCIPE (BCSTP)	Mission ponctuelle	Engagement du programme d'AT par l'AFC	Intégration de STP dans le périmètre d'intervention de l'AFC à partir de 11/2017	Évaluation des besoins d'AT et définition des priorités d'intervention de l'AFC	Barrière de la langue. Engagement et disponibilité de l'autorité
OBJECTIF 2. La mise en œuvre de la supervision basée sur les risques					
CEMAC (COBAC), Burundi (BRB), RDC (BCC)	Séminaire régional (2)	2 thèmes : (i) supervision des services de paiement, (ii) supervision du risque de crédit	Besoin de renforcement des capacités	Séminaires réalisés. Orientations méthodologiques données	
CEMAC (COBAC)	Mission ponctuelle	Développer la méthodologie du contrôle sur pièces Première mission	Actions en cours. Besoin exprimé par le SG-COBAC	Processus d'analyse de la situation des établissements et de synthèse à l'attention du SG-COBAC	Engagement et disponibilité de l'autorité
RDC (BCC)	Formation ponctuelle	Formation des nouveaux superviseurs au principes du Comité de Bâle (BCP) et contrôle du risque de crédit et du risque opérationnel	Besoin récurrent exprimé par la BCC	Formation réalisée	Engagement et disponibilité de l'autorité. Levée de la suspension des missions sur place
OBJECTIF 3. La mise en application de Bâle II/Bâle III					
BURUNDI (BRB)	Projet pluriannuel (continué)	Réforme du cadre réglementaire relatif à la liquidité (transposition de Bâle III) Deux missions sur place (sinon trois ateliers délocalisés)	Projet lancé en FY 2017. Mission d'étude à la BAM en avril 2016. Besoin exprimé par la BRB	Finalisation du LCR, transposition du NSFR, révision des règles de gestion du risque de liquidité	Engagement et disponibilité de l'autorité. Levée de la suspension des missions sur place
OBJECTIF 4. Le cadre comptable en normes IFRS lié aux créances improductives					
RDC (BCC)	Projet pluriannuel (continué)	Formation de la BCC à la supervision en normes IFRS et aux IFRS spécifiques au risque de crédit. Une mission (dernière)	Projet de passage global aux IFRS engagé en 08/2012 par l'AFC, repris par le GIZ en 2014, puis repris par l'AFC en 2016. Projet non abouti	Recentrage du projet sur deux aspects essentiels. Renforcement des capacités des superviseurs de la BCC	Projet très complexe et ambitieux, ne pouvant aboutir sans révision. Engagement et disponibilité de l'autorité. Levée de la suspension des missions sur place

Section IV

PERSONNEL
D'AFRITAC CENTRE

COORDONNATEUR/DIRECTEUR



Paulo Drummond

(Depuis septembre 2016)

Avant de diriger le Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique

Centrale, M. Drummond était le Chef adjoint de la division d'assistance technique globale du Département des marchés monétaires et de capitaux au siège du FMI à Washington. M. Drummond apporte une vaste expérience opérationnelle lors de ses diverses affectations depuis plusieurs années dans d'autres Départements du FMI. Au Département Afrique, M. Drummond a été Chef de mission pour des pays en Afrique de l'Ouest et de l'Est et a contribué aux travaux relatifs aux perspectives économiques régionales. Au Département de la stratégie, des politiques et de l'évaluation, il a contribué aux travaux d'allègement de la dette des pays à faible revenu, avec le Club de Paris. Au Département européen il a apporté son expertise aux pays émergents et développés et il a été Représentant Résident en Macédoine. M. Drummond est titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de l'Illinois à Urbana-Champaign.

CONSEILLERS RÉSIDENTS

DÉPARTEMENT DES FINANCES PUBLIQUES

ADMINISTRATION DES REVENUS (DOUANES ET IMPÔTS)



Renilde Bazahica

(Depuis juillet 2017)

Renilde Bazahica est diplômée de la faculté de droit du Burundi et de l'école nationale des impôts de Clermont - Ferrand en France. Elle a exercé des fonctions au sein de l'administration burundaise et des administrations étrangères au rang desquelles : Directrice générale des impôts du Burundi ; expert consultant à la Banque Mondiale ; conseiller technique du Directeur Général des impôts en Centrafrique ; consultant court terme du FMI ; chef du projet de mise en œuvre de l'Agence semi-autonome au Togo et plus récemment conseiller résident en Administration fiscale à l'AFRITAC de l'Ouest.

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES



Abdoulaye Touré

(Depuis septembre 2014)

M. Touré est diplômé de l'Ecole Nationale de Bamako, de l'Ecole Nationale

d'Administration Publique de Rabat et de l'Université Blaise Pascal de Clermont Ferrand / CERDI. Avant son affectation au Centre, M. Touré a occupé les fonctions de Directeur adjoint de cabinet du premier ministre du Mali chargé du secteur économique, Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances, ainsi que divers postes au sein de la Direction Nationale du Budget, en tant que Directeur Général, Directeur National du Budget, et Chef de la division des dépenses. Au plan universitaire, M. Touré était professeur vacataire de droit et des finances publiques à l'Ecole Centrale de l'Industrie du Commerce et de l'Administration de 1991 à 1993, et professeur assistant en finances publiques à l'Ecole Nationale d'Administration de Bamako de 1994 à 1996.



Agnès Turenne

(Depuis octobre 2016)

Diplômée de l'université des Sciences économiques de Reims et de l'Ecole

Nationale du Trésor public, Agnès Turenne a occupé des fonctions de cadre à la Direction des finances publiques du Ministère de l'Economie et des Finances français. Elle a exercé essentiellement dans le domaine des dépenses publiques de l'État au Ministère de la Défense et des collectivités locales. Elle a également participé pendant 6 ans à la mise en œuvre de la LOLF et du contrôle interne comptable de l'État à la Direction régionale des finances publiques de la Réunion. Détachée pendant 4 ans au Ministère des Affaires étrangères en qualité d'assistante technique au Bénin, Mme Turenne était en charge de la mise en place de la décentralisation des finances locales auprès du Programme de Développement Municipal (PDM).

DÉPARTEMENT DES STATISTIQUES

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES



Hubert Gbossa

(Depuis octobre 2012)

Ingénieur Statisticien Economiste sorti du Centre européen de formation des

statisticiens économistes des pays en voie de développement (CESD-Paris) et nanti d'un DEA en analyse macroéconomique à l'Université Paris I, Panthéon Sorbonne, Monsieur Gbossa a plus de 20 ans d'expérience en qualité d'expert en comptabilité nationale acquis au sein du PNUD, d'AFRISTAT, et du FMI. Ayant débuté sa carrière professionnelle à l'INSAE à Cotonou, il a été successivement Chef de Service des Statistiques Démographiques et Sociales et Directeur des Statistiques de Production et de l'Emploi. M. Gbossa a joué un rôle important dans la mise au point du prototype et du développement

du système ERETES, dont on se sert dans la sous-région pour l'élaboration des comptes nationaux. Au sein de la Direction de la Prévision du Ministère de l'Economie et des Finances du Bénin, il a assuré la mise au point d'un modèle macroéconomique qui a servi à une étude de l'impact de la dévaluation du franc CFA sur l'économie béninoise. En tant que Coordonnateur du Département Etude et Synthèse Economiques d'AFRISTAT, il a conduit un vaste programme d'harmonisation statistique des nomenclatures à la comptabilité nationale pour l'UEMOA, la CEDEAO et la CEMAC. Avant de rejoindre le Centre, il a été recruté comme Conseiller du secteur réel par le FMI responsable des deux Congo.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES



Francis Gahizi

(Depuis mars 2016)

M. Gahizi, de nationalité rwandaise, Expert en Finances et Systèmes de Gestion des Finances Publiques, a occupé des Fonctions de Professeur de finance et comptabilité dans plusieurs universités au Rwanda de 2002 à 2008. Depuis lors, M. Gahizi a travaillé aux Ministères de l'Economie et des Finances du Rwanda et du Sud Soudan comme Conseiller en Réformes de Gestion des Finances Publiques / Systèmes d'Information de Gestion des Finances Publiques. Récemment, M. Gahizi était Conseiller en Systèmes de Gestion des Finances auprès du Fonds Global d'Assainissement (Global Sanitation Fund), basé à Genève, Suisse, couvrant les pays africains et asiatiques.

DÉPARTEMENT DES MARCHÉS MONÉTAIRES ET DES CAPITAUX

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE



Chaker Soltani

(Depuis octobre 2014)

Avant de rejoindre AFRITAC Centre, M. Soltani Chaker a occupé divers postes au sein du Ministère des finances de la Tunisie, avant d'être nommé Directeur de la Stratégie de la Dette en 2006 et Directeur Général de la Dette en 2011. Il a également siégé depuis 2012 au Conseil d'Administration de la Banque Centrale de Tunisie. Par ailleurs, il a participé en qualité d'expert court terme d'AFRITAC Ouest et AFRITAC Centre à de nombreuses missions d'assistance technique sur la gestion de la dette.

RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRE



Alexis Boher

(Depuis octobre 2016)

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

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)



Philippe Athanassiou

(Depuis août 2017)

M. Athanassiou, franco-malgache d'origine, est titulaire d'un doctorat en droit international et sciences politiques de l'Université de Reims Champagne Ardenne (France). Avant de rejoindre AFC en tant que conseiller en gestion axée sur les résultats (août 2017), il a travaillé pour diverses organisations internationales telles que la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, le Programme des Nations unies pour le Développement, l'Institut des Nations unies pour la Formation et la Recherche et le BIT. Fort d'une expérience substantielle en matière d'évaluation, de suivi et de gestion de projets, il aidera le personnel d'AFC à mettre en place un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) pour les activités de renforcement des capacités ainsi que la plateforme CD Port qui devrait améliorer significativement la planification, le suivi, le rapportage et la coordination de ces activités.

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

Batsielili Idoudou

ANCIENS COLLABORATEURS

(ANNÉE FISCALE 2017)



COORDONNATEUR/DIRECTEUR

Olivier Benon

(Septembre 2013 - Septembre 2016)



CONSEILLER RÉSIDENT EN
ADMINISTRATION DES REVENUS

Anthony Ramarozatovo

(Novembre 2013 - Juin 2017)



CONSEILLER RÉSIDENT EN GESTION
DES FINANCES PUBLIQUES

Marie-Christine Uguen

(Juin 2012 - Août 2016)



CONSEILLER RÉSIDENT EN SUPERVISION
BANCAIRE ET STABILITÉ FINANCIÈRE

Jean-François Bouchard

(Septembre 2014 - Août 2016)



ECONOMISTE/CHARGÉ DE PROJETS

Aurélien Serge Beko

(Février 2016 - Juillet 2016)



TECHNICIEN COURSIER

Serge Pambo Makaya

(Février 2007 - Décembre 2016)

ANNEXES

ANNEXE 1

INITIATIVE DU FMI POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE - AFRITAC CENTRE ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES AU 30 AVRIL 2017

	Monnaie du donateur	Engagements		Contributions reçues (dollar US)	Paiements attendus (dollar US)
		(monnaie du donateur)	(dollar US)		
DONATEURS					
BAD	Dollar US	1 500 000	1 500 000	1 500 000	0
Allemagne	Euro	1 000 000	1 316 500	1 316 500	0
Australie	Dollar US	1 250 000	1 250 000	1 250 000	0
Canada	Dollar Canadien	2 000 000	2 077 650	2 077 650	0
BEI	Euro	500 000	685 600	685 600	0
France	Euro	1 600 000	2 090 879	2 090 879	0
République populaire de Chine	SDR	650 000	989 580	989 580	0
Commission Européenne (ACP)	Euro	6 000 000	7 711 600	5 565 600	2 146 000 ²
SOUS-TOTAL DONATEURS		14 500 000	17 621 809	15 475 809	2 146 000
PAYS MEMBRES					
Burundi	Dollar US	325 000	325 000	298 277	26 723
Cameroun	Dollar US	5 000 000	5 000 000	4 695 694	304 306
Tchad	Dollar US	5 000 000	5 000 000	1 250 000	3 750 000
Rép. dém. du Congo	Dollar US	1 800 000	1 800 000	1 650 000	150 000
Gabon ¹	Dollar US	10 000 000	10 000 000	3 491 798	6 508 202
Rép. du Congo	Dollar US	5 000 000	5 000 000	5 000 000	0
Transferts du FAA ³	Dollar US			156 621	0
SOUS-TOTAL PAYS MEMBRES			27 125 000	16 542 390	10 739 231
TOTAL GÉNÉRAL			44 746 809	32 018 199	12 885 231

¹ Inclus la contribution de 2.8 millions de dollars US du pays siège

² Montant en dollar US converti au taux suivant : 1 EUR=1.073 USD

³ Transfers après résiliation de l'instrument FAA (Framework Administration Account)

Ce montant inclus les contributions émanant du Burundi, de la RDC et de la CEMAC
(Cameroun, République Centrafricaine, République du Congo, Gabon, Guinée
équatoriale et Tchad).

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités

ANNEXE 2

INITIATIVE DU FMI POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE - AFRITAC CENTRE ETAT DES DÉPENSES AU 30 AVRIL 2017

	Dépenses exercice 2012	Dépenses exercice 2013	Dépenses exercice 2014	Dépenses exercice 2015	Dépenses exercice 2016	Dépenses prévisionnelles 2017
	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)
CONSEILLERS RÉSIDENTS	1,311,173	1,360,884	1,423,896	1,620,369	1,696,142	1,801,814
Finances Publiques/ Administration des recettes	767,461	788,294	760,297	759,353	778,573	732,236
Marchés Financiers	286,135	379,141	394,489	585,235	596,075	594,511
Statistiques	257,578	193,448	269,110	275,782	321,494	475,067
Gestion axée sur les résultats						
EXPERTS COURT-TERME	1,063,702	1,168,565	1,025,426	1,277,029	1,326,297	1,132,606
Finances Publiques/ Administration des recettes	692,287	890,123	521,080	706,200	715,236	575,178
Marchés Financiers	137,529	133,856	400,637	436,043	396,262	324,267
Statistiques	233,887	144,585	103,708	134,787	214,799	233,161
DIAGNOSTIC INTERVENTIONS	0	0	0	4,132	0	0
FORMATION	191,444	458,869	615,622	734,872	722,575	483,818
Séminaires	191,444	458,869	517,830	591,827	685,627	497,884
Formation en gestion macro-économique et financière	0	0	97,792	143,045	36,948	(14 066)
VOYAGES	376,649	368,601	456,469	454,136	354,012	339,233
Conseillers résidents	311,813	259,800	313,837	330,699	236,453	233,488
Coordonnateur du Centre	45,150	73,475	58,916	55,493	61,836	40,588
Déplacements du personnel	19,685	35,326	83,715	67,944	55,723	65,156

ANNEXE 2 (CONT.)

INITIATIVE DU FMI POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE - AFRITAC CENTRE ETAT DES DÉPENSES AU 30 AVRIL 2017

	Dépenses exercice 2012	Dépenses exercice 2013	Dépenses exercice 2014	Dépenses exercice 2015	Dépenses exercice 2016	Dépenses prévisionnelles 2017
	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)	(dollar US)
APPUI MÉTHODOLOGIQUE/ GESTION DE PROJET	152,386	136,006	231,141	219,735	274,612	281,425
AUTRE	153,760	188,605	191,545	249,289	233,840	177,936
Evaluation	0	0	0	132,383	103,276	25,819
Divers/Frais de communication	153,760	188,605	191,545	116,906	130,562	152,117
GESTION DU CENTRE	521,665	479,759	634,084	768,908	673,869	692,019
Personnel d'appui	176,970	164,323	171,687	219,003	211,129	153,080
Formation du personnel d'appui	0	0	3,967	0	2,378	595
Locaux	344,695	315,436	458,431	549,905	460,362	538,345
SOUS-TOTAL GESTION DU CENTRE	3,770,779	4,161,289	4,578,183	5,328,471	5,281,348	4,908,851
Gestion du Fonds Fiduciaire (7%)	263,955	291,290	320,473	372,993	369,694	343,620
TOTAL AFRITAC CENTRE	4,034,733	4,452,579	4,898,655	5,701,464	5,651,043	5,252,471

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités



AFRITAC Centre

BP : 12916 Libreville, GABON
Immeuble Saint Georges, Kalickak
Tel. : +(241) 01.44.29.80
Fax : +(241) 01.44.29.82
Email : afcweb@imf.org
Site web : www.afrillacentre.org
facebook.com/AFRITACcentre/

INTERNATIONAL MONETARY FUND

Institute for Capacity Development
Partnerships Division

700 19th Street NW
Washington, DC 20431 USA
Tel. : +(1) 202.623.7636
Fax : +(1) 202.623.7106
Email : GlobalPartnerships@imf.org