

CENTRE RÉGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR L'AFRIQUE CENTRALE



AFRITAC
Centre

**Renforcer les capacités
macroéconomiques en Afrique centrale**

DOCUMENT PROGRAMME PHASE IV

(MAI 2023-AVRIL 2028)



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



Burundi



Cameroun



République
du Congo



Gabon



Guinée
équatoriale



République
Centrafricaine



République
démocratique du
Congo



République
démocratique de
Sao Tomé-et-
Principe



Tchad



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Confederation

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

**CENTRE RÉGIONAL
DE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS POUR
L'AFRIQUE CENTRALE**



**DOCUMENT
PROGRAMME
DE LA PHASE IV**

MAI 2023-AVRIL 2028



LISTE D'ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AFE	Accord sur la facilitation des échanges	ICD	Institut pour le développement des capacités
AFRITAC Centre	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique centrale	IFA	Institut de formation pour l'Afrique
AT	Assistance technique	IFRS	Normes internationales d'information financière
CDC	Code des douanes communautaire	ILAAP	<i>Internal Liquidity Adequacy Assessment Process</i> (Processus d'évaluation interne de l'adéquation des liquidités)
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale	ISORA	Enquête internationale sur l'administration des recettes
CRDC	Centre régional de développement des capacités	MSFP	Manuel de statistiques de finances publiques
CUT	Compte unique du Trésor	ODD	Objectifs de développement durable
DC	Développement des capacités	PFC	Pays fragiles ou en conflit
DGI	Direction générale des impôts	PIB	Produit intérieur brut
DSGE	Modèle dynamique d'équilibre général stochastique	SFA	Financement de certaines activités
FMI	Fonds monétaire international	SREP	Processus de contrôle et d'évaluation
GAR	Gestion axée sur les résultats	TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
GFP	Gestion des finances publiques	UE	Union européenne
ICAAP	<i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i> (Processus d'évaluation interne de l'adéquation des fonds propres)		

TABLE DES MATIÈRES

ii

Liste d'acronymes et abréviations

iii

Table des matières

1

SECTION I

Resumé

3

SECTION II

Contexte et réalisations au cours de la phase III

- 4 **A** Qui est AFRITAC Centre et que faisons-nous?
- 5 **B** Réalisation au cours de la phase III
- 18 **C** Conclusions et recommandations de l'évaluation à mi-parcours

19

SECTION III

Pertinence du soutien apporté par AFRITAC Centre à la région

- 20 **A** Remedier aux difficultés macroéconomiques et financières dans la région
- 23 **B** Risques spécifiques et atténuation dans la réalisation des DC

25

SECTION IV

Priorités stratégiques d'afritac Centre pour la phase iv

- 26 **A** Administration douanière
- 28 **B** Administration fiscale
- 29 **C** Gestion des finances publiques
- 32 **D** Modélisation macroéconomique
- 33 **E** Statistiques des finances publiques
- 34 **F** Statistique du secteur réel
- 35 **G** Gestion de la dette publique
- 36 **H** Régulation et supervision bancaires
- 38 **I** Cours et formations
- 40 **J** Intégration régionale
- 42 **K** Synergies entre les secteurs d'AFRITAC Centre

43

SECTION V

Gestion financière, besoin en ressource et viabilité pour la phase IV

- 44 **A** Gestion financière
- 45 **B** Besoin en ressources et viabilité

47

SECTION VI

Gouvernance, gestion opérationnelle, responsabilité, contrôle de la qualité, suivi des résultats, et communication d'AFRITAC Centre

- 48 **A** Gouvernance
- 49 **B** Gestion opérationnelle
- 51 **C** Responsabilité
- 52 **D** Contrôle de la qualité
- 53 **E** Suivi des résultats
- 54 **F** Communication

55

ANNEXES

Annexes du programme de la phase IV

- 56 **Annexe I** : Réponses à l'évaluation à mi-parcours de la phase III
- 61 **Annexe II** : Cadres logique des objectifs et résultats attendus au cours de la phase IV

GRAPHIQUES

- 7 **Graphique 1.** Performance des indicateurs du domaine administration des revenus
- 10 **Graphique 2.** Performance des indicateurs du domaine gestion des finances publiques
- 12 **Graphique 3.** Performance des indicateurs du domaine statistiques
- 15 **Graphique 4.** Performance des indicateurs du domaine gestion de la dette publique
- 17 **Graphique 5.** Performances des indicateurs du domaine réglementation et supervision bancaires
- 21 **Graphique 6.** Croissance du pib réel, 2018-2022, en pourcentage
- 21 **Graphique 7.** Taux d'inflation moyen, 2018-2022, en pourcentage
- 21 **Graphique 8.** Déficit budgétaire moyen, dons compris, 2018-2022, en pourcentage
- 22 **Graphique 9.** Solde extérieur courant, dons compris, en pourcentage
- 22 **Graphique 10.** Dette publique, 2018-2022, en pourcentage

TABLEAUX

- 7 **Tableaux 1.** Taux d'exécution pour le volet "administration des revenus", ressources utilisées par rapport aux ressources prévues (en %)
- 10 **Tableaux 2.** Taux d'exécution pour le volet gestion des finances publiques, ressources utilisées par rapport aux ressources prévues (en %)
- 12 **Tableaux 3.** Taux d'exécution pour les statistiques, ressources utilisées par rapport aux ressources prévues (en %)
- 15 **Tableaux 4.** Taux d'exécution du volet "gestion de la dette publique", ressources utilisées par rapport aux ressources prévues (en %)
- 17 **Tableaux 5.** Taux d'exécution du domaine réglementation et supervision bancaires, ressources utilisées par rapport aux ressources planifiées (en %)
- 46 **Tableaux 6.** Phase IV (2024-2028) - Enveloppe budgétaire indicative

RÉUSSITES REMARQUABLES

- 9 **Réussite remarquable 1.**
Exemple de réussite sur la budgétisation sensible au genre au Cameroun
- 14 **Réussite remarquable 2.**
Exemple de réussite sur le Développement du marché des titres publics en République démocratique du Congo

SECTION I

RESUMÉ

Le présent document programme expose la stratégie des activités menées par le Centre régional de renforcement des capacités pour l'Afrique centrale (AFRITAC Centre) au cours de la quatrième phase (mai 2023 - avril 2028). Il présente i) les différentes réalisations de la phase III du programme de travail (mai 2017 - avril 2023) dans les pays membres d'AFRITAC Centre, ii) les activités planifiées pour la phase IV et iii) les nouveaux thèmes qui seront intégrés chaque année au programme de travail. Toutes les activités proposées dans le présent document suivent la stratégie du Centre, qui vise à aider les autorités des pays membres et les institutions régionales à mieux réaliser leurs objectifs de politique économique et financière. Elles répondent aux besoins des pays pour améliorer la stabilité macroéconomique, parvenir à une croissance rapide et inclusive, et diminuer la pauvreté.

L'évaluation externe de la phase III d'AFRITAC Centre menée récemment a noté les résultats obtenus et les améliorations apportées par le Centre. Elle a examiné la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité des activités de DC de quatre pays. Il en est ressorti que le Centre a fourni des activités de DC de qualité, qu'il a atteint la plupart de ses objectifs et jalons intermédiaires, qu'il existe une bonne coordination des activités de DC avec les autres bailleurs de fonds et les pays bénéficiaires, et qu'il a amélioré l'efficacité de ses ressources pendant la pandémie en adoptant une approche flexible. Cependant, malgré les réalisations accomplies pendant la période sur laquelle a porté l'évaluation, le rapport a souligné que l'AFRITAC Centre doit encore renforcer ses programmes de DC. Les premières conclusions du rapport ont présidé à la conception du présent document programme. La façon dont les recommandations formulées dans l'évaluation ont été prises en compte dans la nouvelle phase du programme de travail est indiquée en annexe 1.

Au cours de la phase IV, l'AFRITAC Centre poursuivra son objectif fondamental de renforcer les capacités institutionnelles, techniques et humaines des pays membres et des institutions régionales. Il continuera à aider les pays membres à répondre à leurs besoins urgents et importants dans le domaine de la mobilisation des recettes, de l'analyse macrobudgétaire et de la gestion des risques, de la gestion des finances publiques, des statistiques macroéconomiques, de la gestion de la dette publique, et du contrôle et la réglementation et la supervision bancaires. Des thèmes nouveaux et transversaux seront aussi traités : la digitalisation, le genre, le climat et la bonne gouvernance. Le Centre accroîtra les synergies possibles entre ses différents domaines de compétences pour renforcer l'efficacité de ses activités de DC. Le présent document indique aussi les différents jalons à atteindre, qui représentent les mesures intermédiaires que doivent prendre les autorités pour réaliser les résultats prévus dans la phase précédente. Ils sont propres à chaque domaine et ne peuvent pas faire l'objet de comparaison.

AFRITAC Centre continuera à collaborer avec tous ses partenaires et d'autres prestataires d'activités de DC. Pour bénéficier des synergies et éviter d'éventuels chevauchements, les activités seront coordonnées ou menées avec d'autres partenaires participant à la mise en œuvre des réformes au sein des pays membres.

L'enveloppe budgétaire de la phase IV d'AFRITAC Centre devrait s'élever à environ 50,5 millions de dollars des Etats Unis. Les ressources externes (environ 45,3 millions de dollars E.U.) du budget seront principalement apportées par des partenaires pour le développement (35,2 millions de dollars E.U.) et les pays membres contribueront à hauteur de 20 % (environ 10,1 millions de dollars E.U.).

SECTION II

CONTEXTE ET RÉALISATIONS AU COURS DE LA PHASE III



QUI EST AFRITAC CENTRE ET QUE FAISONS-NOUS?

AFRITAC Centre est l'un des cinq centres régionaux de développement des capacités (AFRITAC) du Fonds monétaire international (FMI) en Afrique. Il rassemble les efforts déployés conjointement par les pays membres, les partenaires pour le développement et le FMI pour résoudre les difficultés macroéconomiques rencontrées par ces pays. AFRITAC Centre et les autres centres constituent l'élément principal de la réponse du FMI à la demande formulée par les chefs d'État de la région de bénéficier davantage d'activités de DC dans les domaines économiques et financiers, afin d'accroître l'efficacité des institutions.

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

Le dispositif financier qui régit AFRITAC Centre témoigne de l'intérêt porté par les pays membres aux services que fournit le Centre. Les contributions attendues des pays au cours de la phase IV devraient en effet représenter 20 % du budget du cycle global, celles des bailleurs de fonds et du FMI en représentant 80 %. Cet accord

financier montre que les activités du centre répondent aux attentes des pays membres et des institutions régionales.

Les activités de développement des capacités proposées par AFRITAC Centre associent les conseils stratégiques élaborés dans le cadre de missions organisées par les départements techniques du FMI depuis son siège et leur mise en œuvre sur le terrain. Celle-ci est assurée par les conseillers résidents lors de visites sur place et de missions menées par des experts internationaux. Toutes ces missions font partie des activités de DC du FMI (cette approche garantit leur cohérence et leur coordination) et font l'objet d'examens réalisés par les services du siège du FMI (gage de leur qualité).

Outre les missions citées ci-dessous, AFRITAC Centre contribue au développement des capacités institutionnelles des pays membres et des institutions régionales en organisant des séminaires régionaux, des ateliers nationaux et des séances d'apprentissage entre pairs. Supervisés par des conseillers résidents et des experts internationaux rigoureusement sélectionnés par le Centre, les séminaires et les ateliers offrent l'occasion de diffuser les meilleures pratiques auprès des cadres des neuf pays membres et d'encourager le partage des expériences et la constitution de réseaux.

Les options stratégiques guidant les activités du Centre sont décidées par un comité d'orientation constitué de représentants des pays membres, des partenaires pour le développement et d'autres organisations partenaires participant en qualité d'observateurs.

Le comité se réunit chaque année pour définir une orientation stratégique, valider le plan de travail ainsi que le budget et suivre la mise en œuvre des activités du Centre. La République démocratique du Congo préside le comité d'orientation au cours de la période couvrant les exercices 2023 à 2025.

AFRITAC Centre est géré par un directeur, qui assure le bon déroulement de ses opérations.

Le développement des capacités est réalisé par des conseillers résidents dans les domaines de l'administration fiscale et douanière (deux conseillers), de la gestion des finances publiques (deux conseillers), des prévisions et de l'analyse macroéconomiques et budgétaires (un conseiller), des statistiques des finances publiques (un conseiller), des statistiques du secteur réel (un conseiller), de la gestion de la dette publique (un conseiller), et du contrôle et la réglementation du secteur financier (un conseiller). L'équipe administrative et de soutien comprend un directeur de bureau, deux responsables de projet, quatre assistants administratifs et un technicien-coursier.

RÉALISATION AU COURS DE LA PHASE III

ADMINISTRATION DES REVENUS

L'objectif principal est de renforcer l'administration et la gestion des recettes, et les dispositifs de gouvernance.

Administration douanière

Sur le plan régional, les activités de développement des capacités d'AFRITAC Centre ont essentiellement consisté à appuyer la commission de la CEMAC pour l'élaboration, la promotion et l'application du Code des douanes communautaire (CDC). Celui-ci a été établi avec l'aide du département des finances publiques du FMI et de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), et adopté le 8 avril 2019. Il constitue un cadre juridique moderne qui respecte les engagements de la Communauté et les obligations légales fixées dans l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC (AFE), la Convention révisée de Kyoto de l'OMD et d'autres accords, tels que celui de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf). Les experts de l'AFRITAC Centre ont ensuite travaillé en coordination avec le département des finances publiques pour élaborer les directives et réglementations nécessaires à l'application du CDC, qui ont été soumises pour adoption aux États membres (certaines ont déjà été approuvées, d'autres ont été examinées en juillet

2022). Ces directives et réglementations, qui fournissent des orientations claires et transparentes pour l'application du CDC au niveau opérationnel, seront mises à la disposition des agents des douanes et des agents économiques. Elles contribuent à faciliter les échanges commerciaux et représentent un outil important pour favoriser la mise en conformité et garantir des recettes.

Sur le plan national, AFRITAC Centre s'est concentré sur l'amélioration des fonctions essentielles des douanes – en donnant la priorité à celles qui sont indispensables pour préserver les recettes – et est parvenu aux réalisations ci-après.

Renforcement des contrôles douaniers lors du dédouanement pour garantir l'exactitude des déclarations en mettant en place des processus de détermination de la valeur en douane justes et transparents, et en conduisant des contrôles de la valeur en douane efficaces, conformes aux normes et aux bonnes pratiques internationales. L'expertise d'AFRITAC Centre a permis aux administrations des douanes bénéficiaires (Burundi, Cameroun, République centrafricaine) de définir des stratégies et des plans de travail, de créer des unités de détermination de la valeur douanière et d'accroître leur professionnalisme,

et d'élaborer des outils pratiques pour appuyer la détermination de la valeur en douane au quotidien.

Amélioration de la capacité des douanes à garantir l'exécution des règles douanières, en particulier les dispositifs largement répandus d'exemption et de suspension douanières et fiscales, et les régimes douaniers suspensifs, en coopération avec les autres organismes publics concernés, pour réduire au maximum, voire supprimer, les pertes de recettes. Les compétences d'AFRITAC Centre mises au service de l'administration douanière bénéficiaire (République du Congo) ont contribué à détecter les risques de pertes de recettes, définir des stratégies et mener des actions concrètes pour améliorer les politiques, notamment par le biais de campagnes de sensibilisation, de formation et de la mise en place de mécanismes et d'outils de suivi et d'établissement de rapports.

AFRITAC Centre s'est aussi employé à améliorer la coopération entre les douanes et l'administration fiscale, et à aider les services douaniers à mettre en œuvre et à appliquer la TVA à l'importation. L'expertise apportée aux administrations douanières et fiscales du Gabon a permis d'élaborer un accord de coopération entre les douanes et les services fiscaux, mais il convient de prendre d'autres mesures pour qu'il soit

appliqué. L'expertise apportée aux douanes de Sao Tomé-et-Principe leur a permis, ainsi qu'à l'administration fiscale, de définir ensemble des méthodes de travail et des échanges de données qui donneront aux douanes la possibilité de gérer la TVA à l'importation et aux deux administrations de coopérer pour garantir que la TVA à l'importation et la TVA nationale sont appliquées conformément à la législation.

Administration fiscale

Les activités de DC d'AFRITAC Centre ont essentiellement consisté à renforcer les fonctions principales de l'administration fiscale, en coordination avec le département des finances publiques.

Elles ont en particulier porté sur le renforcement de l'intégrité de la base de données des contribuables et du grand livre, notamment : 1) application des nouvelles procédures et modernisation du numéro d'identification fiscale (NIF), 2) élargissement de l'utilisation du NIF par les douanes et le Trésor, et 3) vérification croisée des informations douanières et des déclarations de revenus pour aider à détecter les contribuables non déclarants.

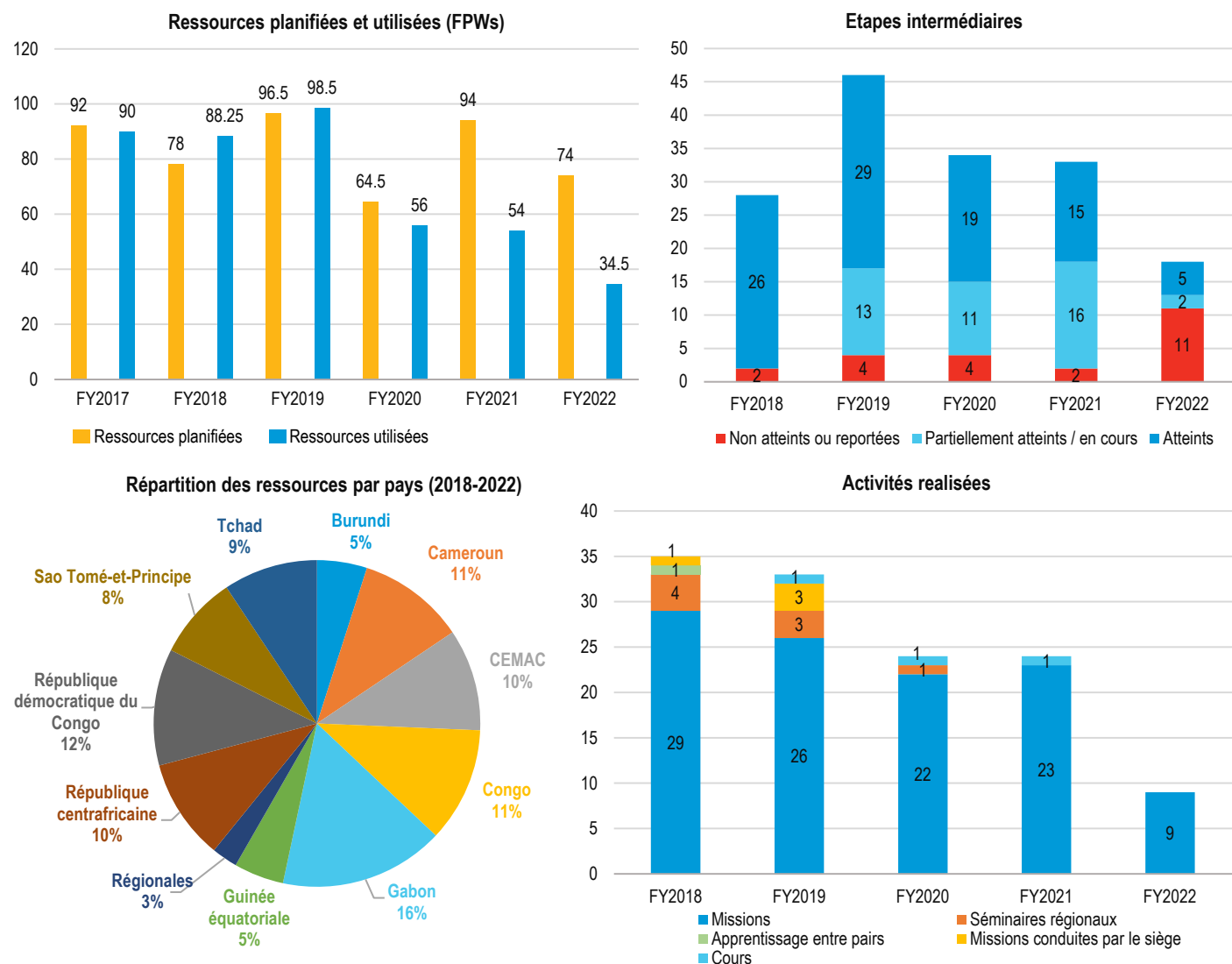
Soutenir les programmes d'audit et autres programmes de vérification afin de garantir l'exactitude des déclarations, notamment en : 1) renforçant les vérifications croisées des informations provenant de tiers pour élaborer un plan d'action en matière d'audit, 2) mettant en place des audits menés conjointement par les administrations fiscales et douanières, 3) définissant des plans d'audit pour atténuer les risques recensés, 4) améliorant les résultats dans le domaine de la TVA, 5) définissant des mesures concrètes pour accroître la mobilisation des recettes, 6) élaborant un programme de conformité rigoureux basé sur la gestion des risques, 7) renforçant les services d'enquêtes des services fiscaux, et 8) adoptant des mesures de sécurité et de sauvegarde en réponse à la crise de la COVID-19.

Les activités de DC ont également visé à conduire une plus grande proportion de contribuables à remplir leurs obligations fiscales en : 1) mettant en place des procédures dématérialisées et de paiement des impôts sur mobile, 2) renforçant le recouvrement des arriérés d'impôts, 3) améliorant les systèmes informatiques et les capacités de suivi pour appuyer les solutions électroniques, 4) simplifiant et modernisant les procédures pour recouvrer plus efficacement les arriérés d'impôts.

Un autre objectif majeur a été d'améliorer la gestion de l'administration des recettes et les dispositifs de gouvernance. Les activités suivantes ont contribué à accroître les capacités de réforme : 1) ateliers régionaux sur l'évaluation de la gestion des résultats de la DGI à l'aide d'ISORA et séminaires sur la TVA, 2) lancement de l'utilisation d'indicateurs clés de performance pour améliorer les résultats de l'administration fiscale (ISORA), et 3) élaboration de plans d'action pour gérer le portefeuille du service des contribuables moyens.

Sur le plan régional, et en collaboration étroite avec un projet financé par le fonds thématique en faveur de la mobilisation des recettes géré par le département des finances publiques, AFRITAC Centre appuie l'adoption du code des procédures fiscales de la Communauté, qui vise à harmoniser et à moderniser les procédures fiscales dans la région pour améliorer les conditions de paiement de l'impôt et permettre une meilleure intégration régionale.

GRAPHIQUE 1. PERFORMANCE DES INDICATEURS DU DOMAINE ADMINISTRATION DES REVENUS



TABLEAUX 1. TAUX D'EXÉCUTION POUR LE VOLET "ADMINISTRATION DES REVENUS", RESSOURCES UTILISÉES PAR RAPPORT AUX RESSOURCES PRÉVUES (EN %)

Pays	2018	2019	2020	2021	2022
Burundi	10%	20%	10%	86%	33%
Cameroun	133%	310%	100%	100%	45%
République du Congo	100%	61%	56%	55%	100%
Gabon	194%	143%	89%	56%	33%
Guinée équatoriale	190%	100%	0%	21%	0%
République centrafricaine	60%	107%	100%	64%	100%
République démocratique du Congo	100%	100%	100%	57%	0%
Sao Tomé-et-Principe	113%	74%	150%	25%	0%
Tchad	133%	71%	100%	79%	0%
CEMAC	108%	150%	130%	88%	68%
Activités régionales	117%	0%	0%	0%	68%
Tous les pays	88%	103%	88%	64%	68%

Source : Rapport d'AFRICTAC Centre

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Les activités de DC d'AFRITAC Centre ont surtout consisté à améliorer les fonctions essentielles de la gestion des finances publiques dans les pays membres et à soutenir les principales réformes introduites depuis le début des années 2010, telles que les directives de la CEMAC relatives à la GFP et les réformes de la GFP dans les pays non-membres de la CEMAC.

Le Centre a apporté un soutien majeur à la transposition des directives de la CEMAC dans la législation des pays membres. Il a également appuyé la mise en œuvre des réformes de la GFP, en particulier celles reprenant les directives de la CEMAC. Il s'est associé à des missions réalisées par le département des finances publiques pour aider les pays membres à satisfaire leurs besoins. Des progrès ont été accomplis, mais doivent être consolidés.

En ce qui concerne la préparation et de l'exécution du budget, AFRITAC Centre a mené un vaste programme d'activités de DC pour soutenir les pays membres.

Dans de nombreux pays, il a aidé à réviser les réformes stratégiques de la GFP pour préparer de nouvelles réformes. Dans le domaine du cadre juridique et réglementaire, il a aidé les pays de la CEMAC à adopter les directives régionales relatives à la GFP, et examiné les textes réglementaires de la GFP dans les pays non-membres de la CEMAC, et a contribué à élaborer des documents de fond sur la décentralisation budgétaire et la délocalisation des contrôles financiers et internes, la gestion de la liquidité et le compte unique du Trésor (CUT). Dans le domaine de la préparation et de l'exécution du budget, le Centre a aidé les pays à passer progressivement à la budgétisation par programme, en améliorant la budgétisation des investissements publics sous forme d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement, en créant des processus, des outils et des rapports pour des cadres budgétaires à moyen terme et des cadres de dépenses à moyen terme, et en améliorant la

prévisibilité des dépenses publiques et les passations de marché. AFRITAC Centre a joué un rôle majeur pour aider les pays à recenser, suivre, déclarer et auditer les dépenses liées à la COVID-19. Il a aussi aidé plusieurs pays à améliorer le contrôle de leurs entités publiques et à définir des budgets sensibles aux problématiques du climat et de l'égalité de genre.

En ce qui concerne la gestion de trésorerie, le compte unique du Trésor et la comptabilité publique, les activités de DC ont ciblé le renforcement des outils de prévision de trésorerie, l'établissement et l'utilisation d'un compte unique du Trésor, l'application d'une comptabilité en droits constatés et l'amélioration de la qualité de la communication des informations budgétaires.

AFRITAC Centre a appuyé le recensement des comptes des entités publiques ouverts auprès de banques commerciales, aidé à concevoir des plans destinés à déterminer les exigences techniques et politiques, et les étapes de transition nécessaires pour transférer les soldes de trésorerie détenus dans les banques commerciales vers les comptes uniques du Trésor. Il a aussi contribué à mettre en place une unité chargée de vérifier l'intégrité des données financières, en rapprochant les comptes du Trésor des comptes d'attente et d'avance. AFRITAC Centre s'est employé à améliorer le contrôle des entités publiques, notamment des organismes publics et des entreprises publiques.

Au cours de la phase III, AFRITAC Centre a accru son assistance sur les questions macroéconomiques et le cadre budgétaire à moyen terme. Il avait pour objectif principal de permettre une meilleure préparation du budget pour qu'il soit plus fiable, plus lisible et plus en adéquation avec les politiques publiques, dans l'optique de disposer d'une programmation budgétaire pluriannuelle plus crédible. Après un cycle de missions exploratoires menées début 2018 pour cartographier les besoins en développement de capacités institutionnelles et méthodologiques dans le domaine macrobudgétaire, l'AT et les activités de DC d'AFRITAC Centre ont essentiellement

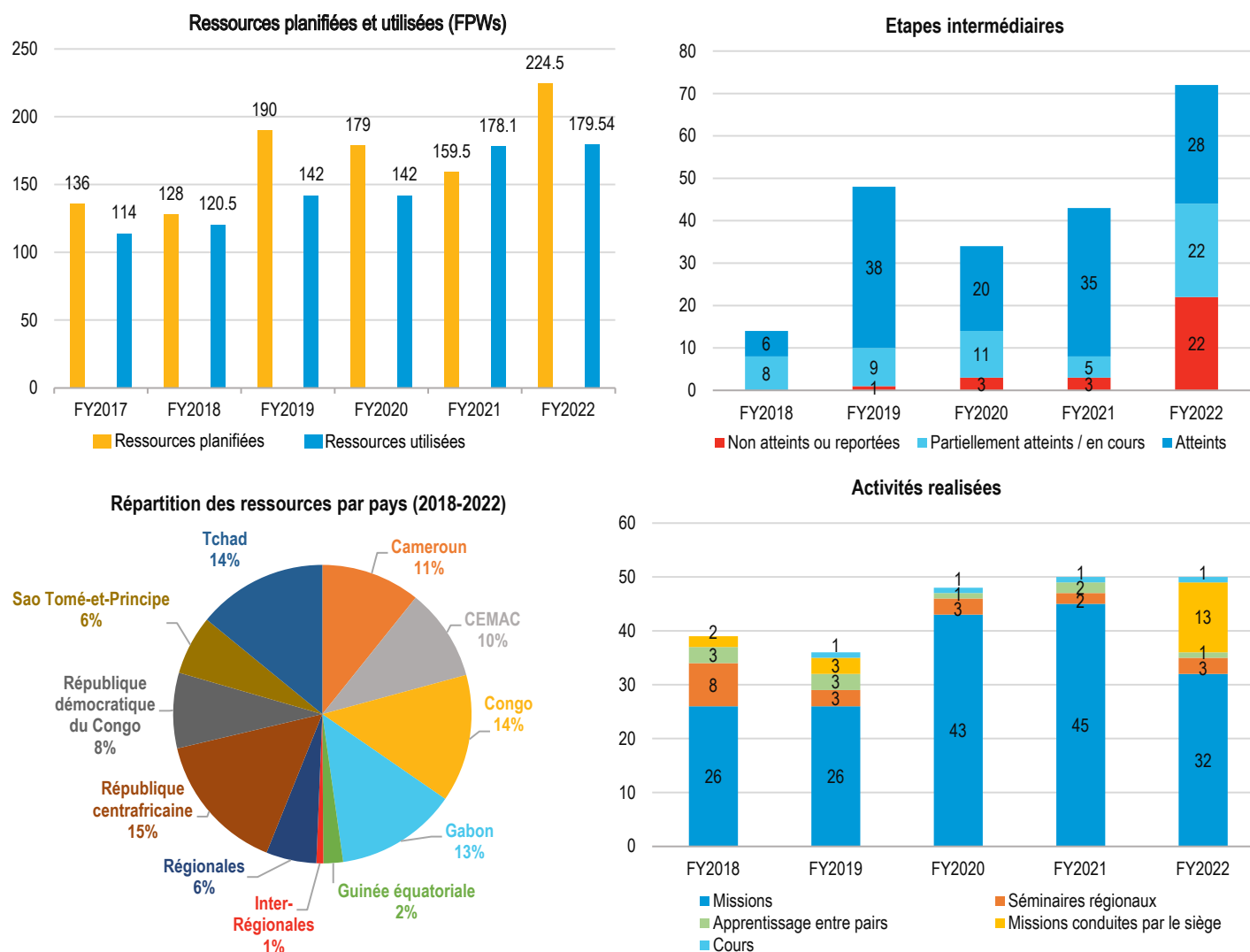
consisté à définir et à mettre en œuvre des comités et des unités macrobudgétaires, former le personnel aux politiques et programmes financiers (avec le soutien de l'ICD), aux prévisions macrobudgétaires, aux cadres budgétaires à moyen terme, et aux projections et analyses de la politique budgétaire, conformément à l'application des directives de la CEMAC. La plupart des pays ont reçu l'aide de AFRITAC Centre pour élaborer et revoir leurs modèles de prévisions macrobudgétaires et définir des projets de manuels méthodologiques afin de se les approprier davantage, et ont bénéficié de formations pratiques. AFRITAC Centre a aussi apporté son aide dans les processus de détermination, de suivi et de gestion du risque budgétaire, pour élaborer des cadres budgétaires et de dépenses à moyen terme et rédiger des projets de notes stratégiques budgétaires. Il a fourni des conseils relatifs à l'établissement de rapports annuels sur le risque budgétaire, qui sont désormais réalisés par six pays. Sur le plan régional, AFRITAC Centre a élaboré des lignes directrices pour la préparation des prévisions des recettes, de la programmation des dépenses et des rapports sur les risques budgétaires.

RÉUSSITE REMARQUABLE 1. EXEMPLE DE RÉUSSITE SUR LA BUDGÉTISATION SENSIBLE AU GENRE AU CAMEROUN

CONTEXTE : Après avoir aidé les autorités camerounaises à déterminer les points d'ancrage d'un budget sensible à la problématique du genre au cours de la procédure budgétaire de mars 2021, AFRITAC Centre les a accompagnées pour la réalisation d'un document budgétaire intégrant cette dimension.

 Cameroun		Domaine d'intervention : préparation du budget
		Date de mise en œuvre: septembre 2021
Objectif de l'appui	Encourager la réduction des inégalités liées au genre dans la pratique budgétaire	
Rôle d'AFC dans l'appui	AFRITAC Centre a soutenu la détermination des autorités à établir un budget tenant compte de la problématique de genre en mettant en place une approche permettant de définir des points d'ancrage et en concevant des outils destinés à intégrer une dimension de genre au processus budgétaire.	
Principaux résultats	Les autorités camerounaises ont établi leur premier document budgétaire tenant compte des questions de la problématique de genre pour le budget 2022.	
Impact du projet	Les autorités disposent désormais d'un outil leur permettant d'engager un dialogue avec le Parlement et les citoyens pour inclure le budget de l'État la problématique du genre. La prise en compte de cette problématique dans la définition des projets de budgets ministériels est devenue l'une des priorités des conférences budgétaires annuelles.	
Facteurs de réussite	AFRITAC Centre a élaboré une approche en trois étapes : 1) évaluation et détermination des points d'ancrage du budget sensible à la problématique du genre, 2) organisation d'un atelier de conception d'outils communs, 3) test des outils dans le cadre du processus d'élaboration du budget. L'accent a particulièrement été mis sur la circulaire budgétaire du chef de l'État et l'implication de ministères pilotes dans les cadres de la direction générale du budget, du ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, et du ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille. La coordination a été renforcée avec l'ONU Femmes, la GIZ et la société civile.	
Enseignements	Il est important d'obtenir l'appui et l'engagement des autorités pour mener à bien une réforme de ce type présentant un caractère transversal.	

GRAPHIQUE 2. PERFORMANCE DES INDICATEURS DU DOMAINE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES



TABLEAUX 2. TAUX D'EXÉCUTION POUR LE VOLET GESTION DES FINANCES PUBLIQUES, RESSOURCES UTILISÉES PAR RAPPORT AUX RESSOURCES PRÉVUES (EN %)

Pays	2018	2019	2020	2021	2022
Burundi	0 %	0 %	0 %	0 %	63 %
Cameroun	75 %	81 %	155 %	73 %	60 %
République du Congo	178 %	78 %	120 %	179 %	88 %
Gabon	131 %	65 %	91 %	133 %	102 %
Guinée équatoriale	40 %	90 %	23 %	0 %	45 %
République centrafricaine	106 %	100 %	100 %	128 %	132 %
République démocratique du Congo	117 %	50 %	95 %	173 %	27 %
Sao Tomé-et-Principe	100 %	53 %	53 %	100 %	94 %
Tchad	100 %	89 %	118 %	106 %	81 %
CEMAC	75 %	41 %	155 %	117 %	136 %
Activités interrégionales	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Activités régionales	103 %	0 %	0 %	0 %	44 %
Tous les pays	94 %	77 %	95 %	115 %	80 %

Source : Rapport d'AFRICTAC Centre

STATISTIQUES

Statistiques des finances publiques

Pendant la phase III, les travaux menés par AFRITAC Centre dans le domaine des statistiques des finances publiques ont été destinés à garantir que les pays membres adoptent la nouvelle méthode d'établissement des statistiques, conformément au *Manuel de statistiques de finances publiques de 2014 (MSFP 2014)*, et ont également commencé à produire et à diffuser des statistiques par l'intermédiaire des médias locaux et du site Internet du FMI.

À cet égard, les activités de DC menées par AFRITAC Centre ont aidé les six (6) pays membres de la CEMAC à transcrire la directive n°5 de la CEMAC (Tableau des Opérations Financières de l'État, TOFE) dans leur législation nationale, et les pays non-membres de la CEMAC à mettre en place un cadre juridique basé sur le MSFP 2014 pour garantir la création d'un environnement propice à l'établissement et à la diffusion des statistiques budgétaires. AFRITAC Centre a aidé les pays membres de la CEMAC à se conformer progressivement aux obligations d'établissement de rapports prévues par la directive TOFE et les pays non-membres de la CEMAC à renforcer l'établissement des statistiques budgétaires, à l'instar des autres pays. Tous les pays membres d'AFRITAC Centre produisent et publient désormais des statistiques budgétaires annuelles qui couvrent pour l'instant l'administration centrale budgétaire selon la présentation du MSFP 2014.

Pour y parvenir, les travaux de DC menés par AFRITAC Centre dans le domaine des statistiques des finances publiques ont consisté à 1) aider les agents chargés d'établir les statistiques budgétaires à améliorer le format des anciennes statistiques budgétaires (MSFP 1986), qui sont toujours produites à des fins d'usage interne et pour les missions menées par le FMI au titre de l'article IV, 2) définir des plans d'action pour l'adoption du MSFP 2014, qui comprennent essentiellement un échéancier par pays pour la réalisation d'un tableau institutionnel détaillé, l'établissement et la diffusion des statistiques budgétaires de l'administration centrale, l'extension du périmètre statistique et institutionnel à l'administration centrale, puis à l'ensemble du secteur public, et l'adoption de l'enregistrement des transactions en droits constatés, et 3) conduire des missions de DC dans les pays et faciliter l'apprentissage par les pairs grâce à des ateliers régionaux et/ou des visites dans des pays équivalents à des fins de comparaison.

Statistiques du secteur réel

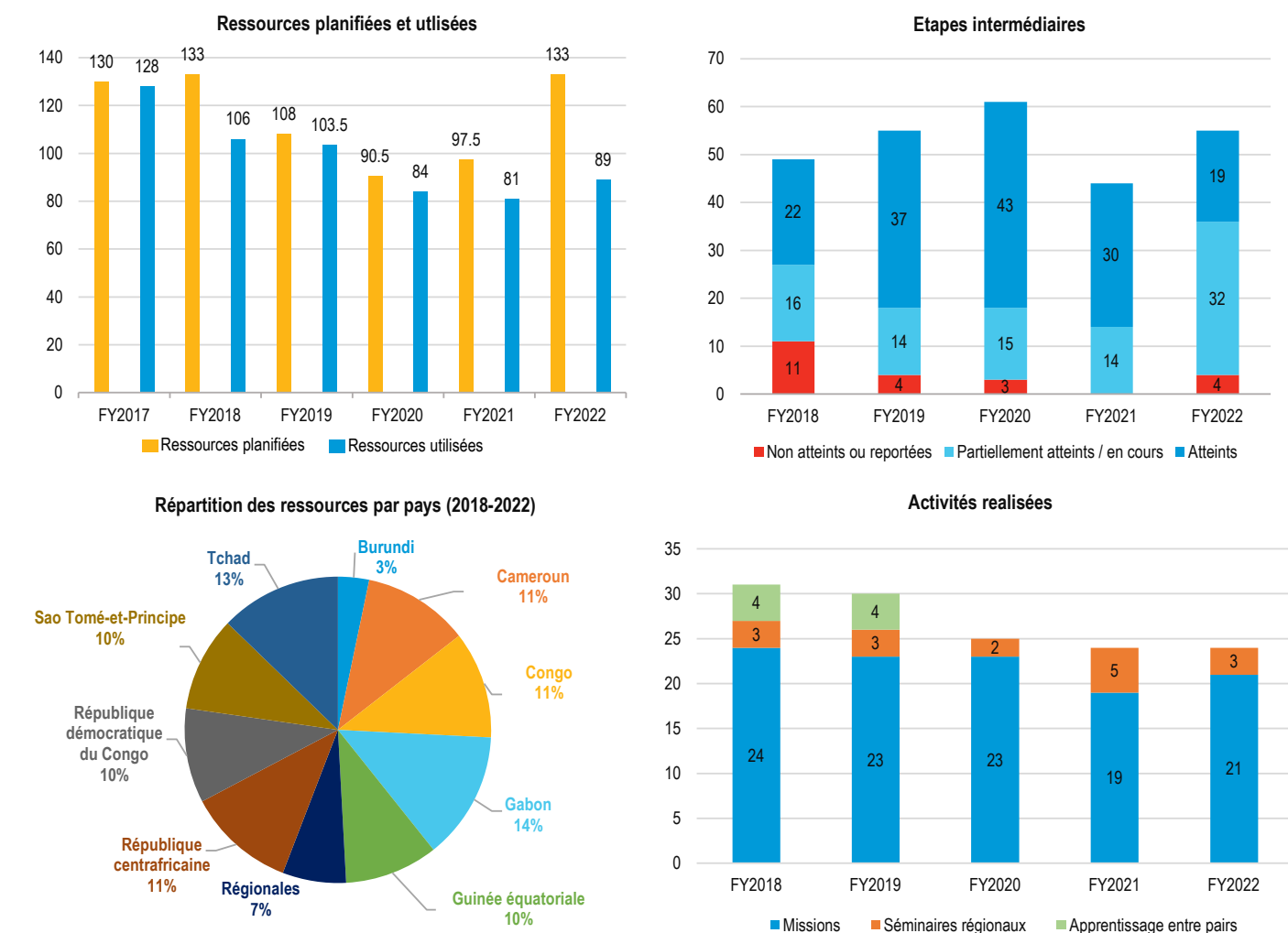
L'objectif principal a été d'accroître l'établissement et la diffusion des statistiques du secteur réel. AFRITAC Centre a appuyé les efforts déployés par les pays membres pour améliorer les sources et les méthodes utilisées pour produire des estimations contemporaines du PIB et d'autres agrégats macroéconomiques selon les normes internationales, afin d'améliorer la qualité et l'actualité des données de comptabilité nationale diffusées pour étayer les décisions de politique économique. La priorité a été accordée à la qualité, au périmètre, à la périodicité et à l'actualité des comptes nationaux et des statistiques de prix.

Concernant les comptes nationaux, les activités de DC de l'AFRITAC Centre ont suivi une double approche. Avec les pays produisant régulièrement des comptes nationaux, elles ont surtout consisté à améliorer les sources de données et à appuyer la transposition des comptes nationaux sur une autre base et la création de données des comptes nationaux trimestriels (Burundi, Cameroun, Guinée équatoriale et Tchad). Avec les pays ne produisant pas régulièrement des comptes nationaux, elles ont essentiellement porté sur l'établissement d'estimations contemporaines du PIB, en privilégiant l'utilisation et l'intégration des données administratives telles que les enregistrements de TVA, les statistiques des finances publiques (SFP), et les données relatives à la production de pétrole et à la balance des paiements (République centrafricaine, République démocratique du Congo, Gabon, République du Congo, Sao Tomé-et-Principe).

Les statistiques des prix ont fait l'objet d'un soutien limité au cours de la phase III.

En plus d'améliorer la réalisation continue de l'indice des prix à la consommation (IPC) et de garantir la diffusion d'un IPC fiable pour répondre aux conséquences de la COVID-19 sur les méthodes habituelles d'établissement des statistiques, il a été organisé des formations sur les indices des prix à la production (IPP) et les indices des prix à l'importation et à l'exportation pour tous les pays membres, afin qu'ils commencent à établir leurs propres statistiques dans les années à venir. Cela permettra d'introduire les comptes nationaux trimestriels dans les pays dans lesquels ils ne sont pas encore réalisés.

GRAPHIQUE 3. PERFORMANCE DES INDICATEURS DU DOMAINE STATISTIQUES



TABLEAUX 3. TAUX D'EXÉCUTION POUR LES STATISTIQUES, RESSOURCES UTILISÉES PAR RAPPORT AUX RESSOURCES PRÉVUES (EN %)

Pays	2018	2019	2020	2021	2022
Burundi	0%	0%	0%		113%
Cameroun	67%	214%	115%	79%	50%
République du Congo	65%	79%	171%	79%	67%
Gabon	127%	77%	100%	60%	119%
Guinée équatoriale	113%	57%	133%	100%	92%
République centrafricaine	100%	93%	100%	38%	27%
République démocratique du Congo	103%	120%	82%	74%	21%
Sao Tomé-et-Principe	70%	100%	125%	67%	50%
Tchad	107%	87%	82%	87%	113%
Activités régionales	84%	0%	0%	0%	89%
Tous les pays	82%	95%	106%	76%	46%

Source : Rapport d'AFRICTAC Centre

AFRITAC Centre a financé des activités de DC dans le domaine de la gestion de la dette les trois premières années et demie de la phase III. Depuis le 1er juillet 2020, ces activités sont menées au titre de la Facilité de gestion de la dette (FGD) et du sous-compte du Japon du Compte administré au nom du gouvernement du Japon pour certaines activités du FMI. Des progrès ont été accomplis en matière de développement et de renforcement des capacités de gestion de la dette au cours des trois premières années et demie.

Les activités de DC d'AFRITAC Centre ont amélioré la formulation de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme. Les capacités de formulation de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme ont été renforcées au Tchad, en République centrafricaine (RCA), en République du Congo et en République démocratique du Congo (RDC). Dans ces pays, des responsables ont été formés à la formulation de la stratégie de gestion de la dette. En 2020, les autorités de la RDC ont publié leur premier document de stratégie de gestion de la dette, qui doit fournir des orientations relatives aux décisions d'emprunt sur la période 2021-24. Les capacités de gestion des risques du portefeuille de dette ont été renforcées au Cameroun, en ciblant les risques associés aux produits dérivés dans la gestion du portefeuille de dette.

Les activités de DC ont également visé à accroître les possibilités de financement basé sur le marché ainsi qu'à améliorer les mécanismes et les politiques relatifs à l'émission de titres publics. Des progrès ont été accomplis pour aider les membres

d'AFRITAC Centre à créer un marché des titres publics dans leur monnaie locale. Les autorités de la RDC ont recommencé à émettre des titres d'État en octobre 2019 après 30 années d'interruption et ont diversifié leurs instruments de financement basé sur le marché alors que l'économie est extrêmement dollarisée et que les liquidités en monnaie locale souffrent des conséquences de la COVID-19. Les autorités de la CEMAC ont adapté les obligations et privilèges des spécialistes en valeurs du Trésor (SVT) au degré de développement du marché régional pour améliorer le fonctionnement du marché primaire et appuyer l'essor du marché secondaire. La constitution d'un forum régional avec le Trésor des différents pays de la CEMAC a été soutenue pour encourager la coordination en matière d'émission de titres d'État et harmoniser les pratiques dans ce domaine.

Les activités de DC d'AFRITAC Centre ont permis de créer un cadre institutionnel de gestion de la dette plus solide et plus efficace. La RCA a restructuré le bureau de gestion de la dette en front, middle et back office. Des commissions chargées de la dette ont été créées au Tchad et en République du Congo pour améliorer la coordination entre les institutions chargées de la gestion de la dette. La Guinée équatoriale et la République du Congo ont élaboré des plans d'action pour améliorer la structure institutionnelle de la gestion de la dette. En RCA et à Sao Tomé-et-Principe, des manuels de procédures qui orienteront les processus de gestion de la dette ont été rédigés. Enfin, les capacités dans les domaines fondamentaux de la gestion de la dette ont été renforcées en Guinée équatoriale et à Sao Tomé-et-Principe.

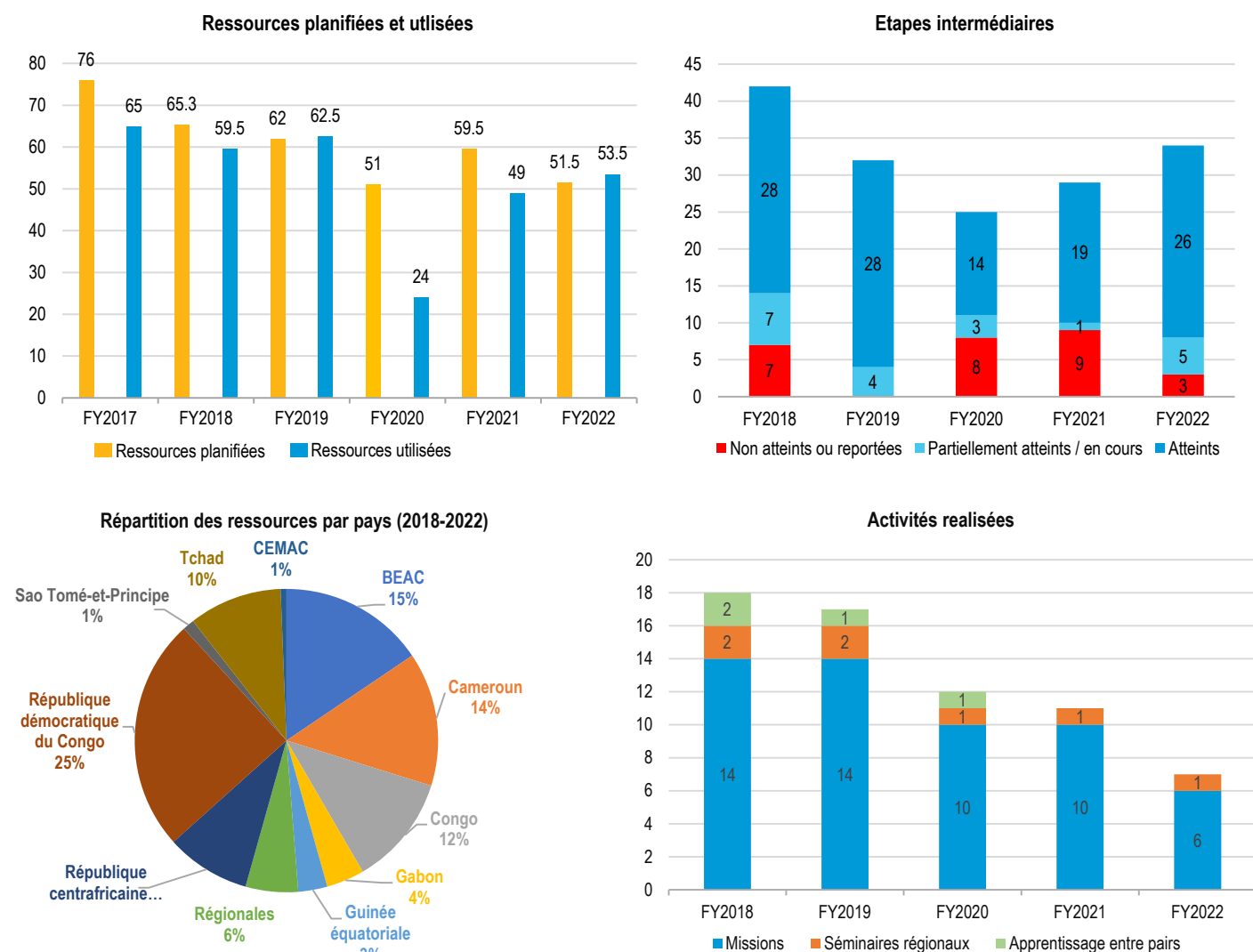
Les capacités à réaliser des analyses de viabilité de la dette ont également été améliorées. Les capacités à utiliser le cadre de viabilité de la dette des pays à faible revenu (CVD des PFR) et à mener des analyses de viabilité de la dette ont été renforcées à des degrés différents dans les pays membres. Le Cameroun conduit désormais chaque année une analyse de viabilité de la dette.

RÉUSSITE REMARQUABLE 2. EXEMPLE DE RÉUSSITE SUR LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DES TITRES PUBLICS EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

CONTEXTE : AFRITAC Centre a aidé la République démocratique du Congo à relancer un marché des titres publics. Le pays n'en possédait pas et dépendait entièrement du financement extérieur et des avances statutaires de la banque centrale pour financer son déficit.

 République démocratique du Congo	Domaine d'intervention : gestion de la dette publique Date de mise en œuvre: 2015 - 2020
Objectif de l'appui	Reprise des émissions de titres publics pour diversifier les sources de financement de l'État. Depuis la suspension des émissions d'obligations du Trésor en 1995 en raison de la dégradation de sa solvabilité, le gouvernement de la RDC dépendait des sources de financement extérieures et des avances de sa banque centrale pour couvrir une partie de ses dépenses. L'absence de possibilités de mobiliser des ressources sur le marché pour préfinancer des recettes attendues limitait aussi l'efficacité de l'exécution budgétaire, car les dépenses étaient payées à partir des liquidités disponibles. Pour diversifier ses sources de financement et profiter de la réussite des réformes des finances publiques et de la politique monétaire menées au début des années 2010, qui ont permis de maîtriser l'inflation et de stabiliser le franc congolais, les pouvoirs publics ont inclus à leur programme d'action la reprise des émissions de titres publics. Une feuille de route a été préparée en 2016 avec l'aide d'AFRITAC Centre pour définir les mesures à suivre pour y parvenir
Rôle d'AFC dans l'appui	Organisée en 2015, la première mission a conduit à l'élaboration d'une feuille de route définissant les actions à mener pour que l'émission de titres d'État puisse reprendre après une interruption de près de 30 ans. Trois missions sur place et des activités de développement des capacités à distance ont ensuite permis d'accomplir les réalisations suivantes : 1) projet d'élaboration des règles et procédures encadrant les émissions de titres publics, 2) établissement du cadre de gouvernance des émissions de titres publics, 3) définition de la stratégie de lancement des émissions de titres publics, et 4) développement des capacités des autorités dans le domaine de l'émission de titres publics. AFRITAC Centre a aussi facilité et financé une visite d'étude de quatre professionnels de la RDC en Tunisie pour qu'ils bénéficient de l'expérience du pays en matière de création et de développement d'un marché national des titres d'État.
Principaux résultats	Début des émissions de bons du Trésor en octobre 2019..
Impact du projet	l'impact du projet est évalué en fonction des critères suivants : i) diminution de la dépendance au financement extérieur : possibilités de financement sur le marché local, ii) budget : plus grande certitude autour du service de la dette et du solde budgétaire en raison de la diminution de la dette soumise aux variations des taux de change, iii) véhicules d'investissement sur le marché local : les banques, les compagnies d'assurance, les fonds de pension et d'autres investisseurs disposent de nouveaux instruments en monnaie locale dans lesquels ils peuvent placer leurs liquidités, iv) marché secondaire : élargissement de la classe d'instruments pouvant servir de garantie dans les opérations d'emprunt auprès de la banque centrale et les opérations de mise en pension sur le marché secondaire.
Facteurs de réussite	Appui du bureau du ministre des Finances, des équipes techniques du ministère des Finances et de la banque centrale du Congo.
Enseignements	Les synergies entre les parties prenantes et l'adoption de bonnes pratiques d'émissions seront déterminantes pour la poursuite des activités sur le marché des titres publics.

GRAPHIQUE 4. PERFORMANCE DES INDICATEURS DU DOMAINE GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE



TABLEAUX 4. TAUX D'EXÉCUTION DU VOLET "GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE", RESSOURCES UTILISÉES PAR RAPPORT AUX RESSOURCES PRÉVUES (EN %)

Pays	2018	2019	2020	2021	2022
Cameroun	160%	0%	180%	100%	69%
République du Congo	225%	167%	52%	0%	171%
Gabon	70%	100%	18%	0%	100%
Guinée équatoriale	0%	0%	0%	100%	0%
République centrafricaine	114%	130%	67%	0%	0%
République démocratique du Congo	64%	75%	75%	300%	91%
Sao Tomé-et-Principe	133%	70%	0%	0%	0%
Tchad	85%	75%	63%	0%	88%
BEAC	67%	167%	120%	113%	117%
Activités régionales	80%	0%	0%	0%	167%
Tous les pays	94%	99%	68%	84%	96%

Source : Rapport d'AFRICTAC Centre

Les deux principaux objectifs des activités de DC sont : 1) mettre la réglementation prudentielle en conformité avec les normes internationales (dont le dispositif de Bâle), et 2) améliorer les processus de contrôle pour appliquer le contrôle fondé sur les risques. Tous les pays membres d'AFRITAC Centre n'ont pas bénéficié de l'assistance proposée dans ces deux domaines.

Les activités de DC d'AFRITAC Centre ont notamment consisté à élaborer, mettre en œuvre et rendre opérationnels les cadres de contrôle fondés sur les risques.

Les activités suivantes ont été menées : 1) formation aux principes fondamentaux de Bâle pour un contrôle bancaire efficace et au contrôle fondé sur les risques et son application, 2) élaboration d'un projet de feuille de route et du plan d'action détaillé correspondant pour la mise en œuvre complète d'un contrôle fondé sur les risques reposant sur des processus de contrôle efficaces et complets, 3) révision ou création de modèles de notation bancaire pour évaluer le profil de risque des institutions bancaires dans une perspective basée sur les risques, 4) élaboration d'un projet de manuels méthodologiques à l'attention des autorités de contrôle dans l'optique de mettre en place des contrôles des institutions bancaires basés sur les risques dans différents domaines (crédit, liquidité, financement, opérationnel, informatique, fonction comptable, processus de communication d'informations internes et prudentielles et cadres de qualité des données), 5) révision des processus de contrôle sur place et sur pièces, en particulier ceux relatifs à la détection précoce des institutions bancaires fragiles,

et 6) définition d'un cadre opérationnel de contrôle bancaire consolidé. Avec les autorités de réglementation et de contrôle du secteur financier d'AFRITAC Centre, le Centre a créé ces activités de DC et aidé à leur mise en œuvre pour rendre opérationnels des cadres de contrôle fondés sur les risques.

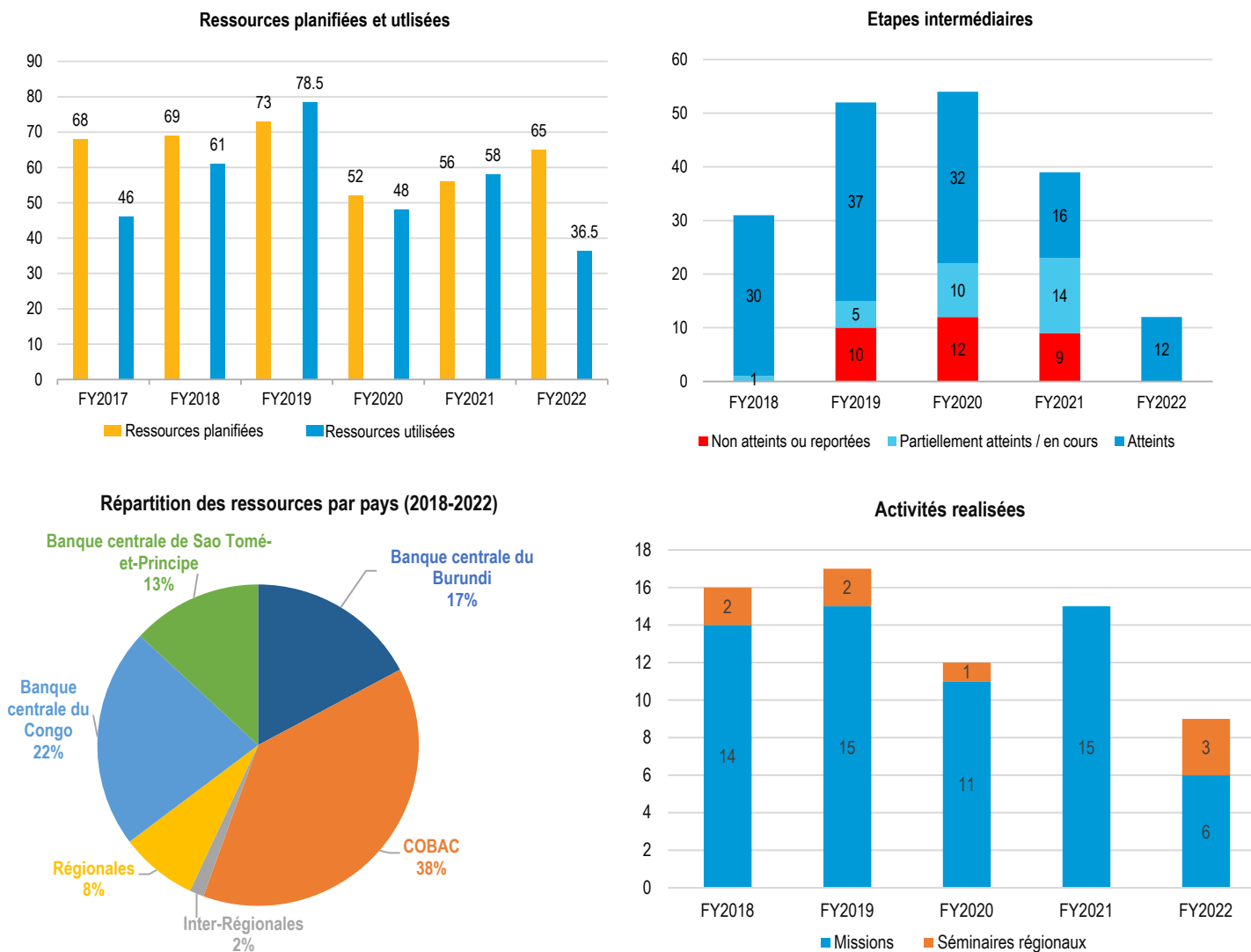
Les activités conduites visaient essentiellement à améliorer le contrôle du secteur bancaire en identifiant les institutions bancaires fragiles, en programmant des interventions précoces des autorités de contrôle, en renforçant le contrôle micro-prudentiel, en encourageant l'adoption de mesures correctives prudentielles et en préservant la stabilité du secteur financier.

Un autre objectif important était de renforcer les réglementations bancaires et les normes prudentielles. Dans ce domaine, des progrès ont été accomplis en ce qui concerne les réglementations prudentielles relatives à la gouvernance, à la gestion des risques et aux contrôles internes. Les agréments bancaires et les cadres régissant les accords passés avec les auditeurs externes ont été mis à jour afin de les mettre en conformité avec les normes internationales et les meilleures pratiques.

Le troisième objectif portait sur l'application des normes de Bâle II et III. Les réalisations suivantes sont à noter : 1) projet de feuille de route pour une mise en application complète des normes de Bâle II et III en matière de réglementations prudentielles, 2) mise en place du ratio de liquidité à court terme de Bâle III, et 3) examen d'un projet de réglementation prudentielle sur les informations financières délivrées par les institutions bancaires (pilier 3 de Bâle).

Enfin, le quatrième objectif était d'améliorer les directives réglementaires relatives au provisionnement comptable et prudentiel. AFRITAC Centre a proposé des activités de DC sur l'application des normes internationales d'information financière (IFRS), et plus particulièrement la norme IFRS 9, qui concerne les instruments financiers, et sur l'application des méthodes de comptabilisation des pertes de crédit attendues, en organisant : 1) une formation des agents chargés du contrôle à l'IFRS 9, 2) l'élaboration d'un projet de feuille de route pour l'application de l'IFRS 9, et 3) l'examen du cadre réglementaire régissant la classification et le provisionnement du crédit dans les institutions bancaires (dans le cadre de l'application de l'IFRS 9).

GRAPHIQUE 5. PERFORMANCES DES INDICATEURS DU DOMAINE RÈGLEMENTATION ET SUPERVISION BANCAIRES



TABLEAUX 5. TAUX D'EXÉCUTION DU DOMAINE RÈGLEMENTATION ET SUPERVISION BANCAIRES, RESSOURCES UTILISÉES PAR RAPPORT AUX RESSOURCES PLANIFIÉES (EN %)

Pays	2018	2019	2020	2021	2022
Burundi	80%	138%	110%	100%	97%
République démocratique du Congo	113%	100%	100%	92%	36%
Sao Tomé-et-Principe	67%	110%	100%	120%	0%
COBAC	84%	100%	100%	127%	50%
Activités régionale	100%	0%	0%	0%	118%
Activités interrégionale	64%	0%	0%	0%	0%
Tous les pays	88%	109%	102%	109%	56%

Source : Rapport d'AFRICTAC Centre

C

CONCLUSIONS ET
RECOMMANDATIONS DE
L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS**L'évaluation à mi-parcours d'AFRITAC
Centre couvre le programme de travail
2017-2022.**

Elle a examiné la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'incidence et la durabilité des activités de DC menées dans quatre pays. Elle a montré que 1) les activités de DC fournies par AFRITAC Centre sont pertinentes, mais que le Centre n'a pas véritablement modifié son mode de fonctionnement et continue à proposer des solutions plutôt que de remédier aux manquements détectés lors des missions de diagnostic, 2) AFRITAC Centre travaille en bonne coordination avec les autres bailleurs et les pays bénéficiaires, mais que malgré son modèle axé sur la demande, il n'a pas suffisamment incité les autorités à demander précisément à résoudre les insuffisances relevées par les missions de diagnostic, 3) les activités de DC conduites par AFRITAC Centre sont efficaces, mais les systèmes de gestion axés sur les résultats ne comprennent pas suffisamment d'indicateurs de performance et ceux qui existent ne sont pas toujours bien paramétrés ou calculés, 4) AFRITAC Centre s'appuie sur des compétences de court et long terme, nationales, régionales et internationales, mais pourrait encore améliorer son utilisation des TIC, 5) il faut accroître le développement des capacités, mais les possibilités d'amélioration ne sont pas encore bien visibles en raison de l'instabilité politique.

L'évaluation a formulé cinq recommandations :

1) axer le processus de hiérarchisation des priorités utilisé pour recenser les besoins de développement des capacités sur la résolution des difficultés les plus importantes plutôt que sur la fourniture de solutions a priori, 2) accroître les synergies entre les bailleurs pour créer un effet de levier et cartographier les activités planifiées et mises en place sur une plateforme commune, 3) mieux classer les indicateurs et établir une distinction entre indicateurs d'intrants (ressources financières), de produits (fournis par le FMI), de résultats (fournis par l'administration) et d'incidence, 4) renforcer l'utilisation des outils technologiques et mettre en place un développement des capacités « hybride » pour en améliorer l'efficience, 5) déterminer un point focal par domaine de travail dans chaque pays pour faciliter la hiérarchisation des activités en fonction de la capacité d'absorption du pays et améliorer le suivi des activités menées par l'AFRITAC Centre et la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports de mission et lors des séminaires.

D'autres enseignements ont été dégagés des activités de DC menées pendant la phase III. L'évaluation externe a également recueilli les impressions des bénéficiaires du DC par le biais d'un questionnaire. Les réponses ont montré que : 1) l'orientation

stratégique fournie par le comité d'orientation est globalement efficace, 2) l'orientation stratégique du CRDC s'appuie sur des politiques bien structurées. Cependant, malgré ces conclusions positives, l'orientation stratégique du CRDC pourrait encore être améliorée, en particulier sur les points suivants : 1) mieux définir les responsabilités en matière d'établissement des priorités, 2) augmenter la fréquence des réunions du comité d'orientation en ajoutant une réunion semestrielle, 3) accorder plus de temps aux débats lors des réunions du comité d'orientation, 4) fournir des informations plus détaillées sur l'incidence et les résultats des activités de DC.

SECTION III

PERTINENCE DU SOUTIEN APPORTÉ PAR AFRITAC CENTRE A LA REGION



REMEDIER AUX DIFFICULTÉS MACROÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES DANS LA RÉGION

Après la crise provoquée par la forte baisse des recettes issues du secteur pétrolier et des industries extractives, la région a enregistré une reprise économique timide, à hauteur de 1,5 % au cours de la période 2018-2019. La période a été marquée par l'application de programmes de soutien économique dans plusieurs pays membres, avec l'appui de partenaires pour le développement, dont le FMI. Malgré les efforts de réforme économique et budgétaire déployés dans les pays et l'appui budgétaire qui leur a été apporté, la croissance économique a faibli en 2020-2021 du fait de la crise sanitaire mondiale, mais est ressortie à 3,8 % en 2022 dans les pays membres d'AFRITAC Centre. La région devrait enregistrer une hausse de sa croissance économique en 2022. Cette amélioration pâtit toutefois de la crise en Ukraine, qui s'ajoute à la persistance de la pandémie, et de l'incertitude croissante entourant les coûts d'emprunt et la demande mondiale. Cela exacerbe les difficultés des autorités à réagir à l'augmentation des besoins, à l'aggravation des risques, au niveau toujours élevé de dette publique et à la diminution de leur marge de manœuvre. Le rythme actuel de la croissance ne suffit pas à compenser le recul provoqué par ces deux facteurs négatifs ni la réduction de la marge de manœuvre qu'ils entraînent dans les pays de la région.

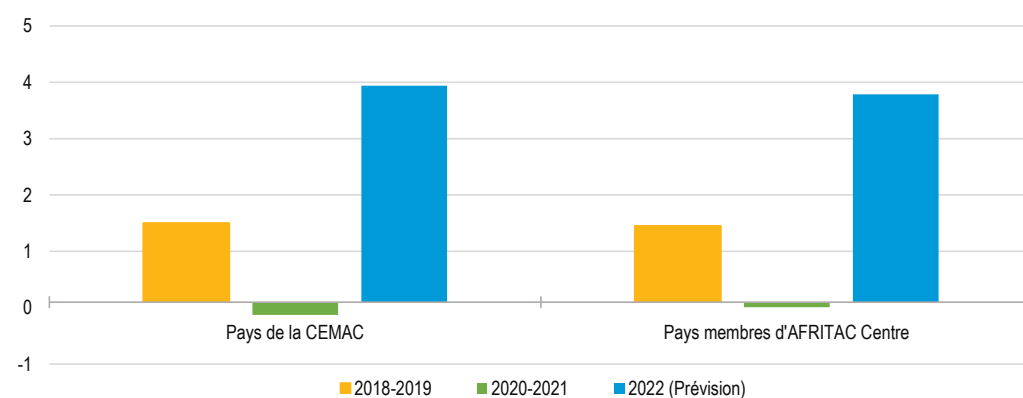
Au cours de la période 2018-2019, l'inflation est restée maîtrisée dans la majorité des pays membres. Elle a toutefois globalement augmenté au cours de la période 2020-2021 en raison de la pandémie de COVID-19, et entraîné une baisse de la production mondiale et des perturbations dans les flux de produits de base et sur les chaînes d'approvisionnement. Cette tendance à la hausse devrait se poursuivre en 2022 en raison de l'augmentation des prix des matières premières et des produits alimentaires provoquée par la guerre en Ukraine.

Les soldes budgétaires et extérieurs des pays membres se sont fortement dégradés en 2018-2019, après la crise pétrolière, et pendant la période de la pandémie. D'après les prévisions pour 2022, les pays exportateurs de matières premières pourraient dégager des gains exceptionnels grâce à l'augmentation du prix de ces dernières, à condition que les autorités diminuent les subventions énergétiques. La plupart de ces gains devraient ensuite servir à reconstituer l'espace budgétaire disponible, en particulier dans les pays où les finances publiques restent très fragiles. Un grand nombre de pays de la région dépendent encore fortement des exportations de matières premières, ce qui rend leur production plus irrégulière

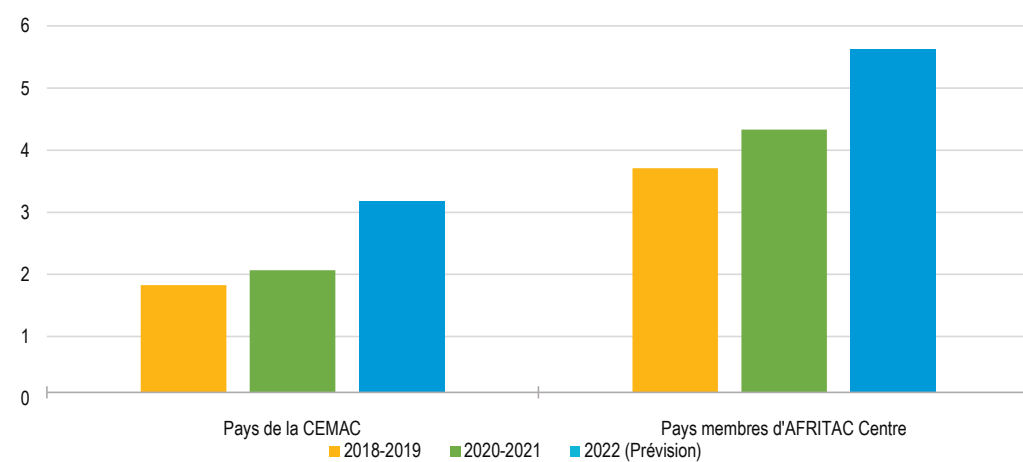
et expose leur croissance économique aux chocs extérieurs. Il est donc essentiel qu'ils diversifient davantage leur économie. Les pays de la zone franc CFA exportateurs de produits de base devraient profiter de l'augmentation des prix de ces derniers pour renforcer la stabilité de leurs cadres macroéconomiques, améliorer le climat des affaires et des investissements, et envisager des interventions ciblées dans certains secteurs en cas de défaillances du marché.

La poursuite de la guerre en Ukraine et le maintien des restrictions sur les exportations en provenance de Russie pourraient encore accentuer les pressions à la hausse sur les prix des produits alimentaires et de l'énergie. Cela ferait peser une lourde charge sur les pays importateurs de matières premières de la région, en aggravant l'insécurité alimentaire, en alimentant les tensions sociales et en pénalisant encore davantage les populations vulnérables. Une exacerbation des tensions géopolitiques entre la Russie et les pays occidentaux pourrait aussi intensifier l'aversion au risque à l'échelle mondiale et entraîner une augmentation des coûts d'emprunt, en particulier pour les pays affichant une position budgétaire plus précaire.

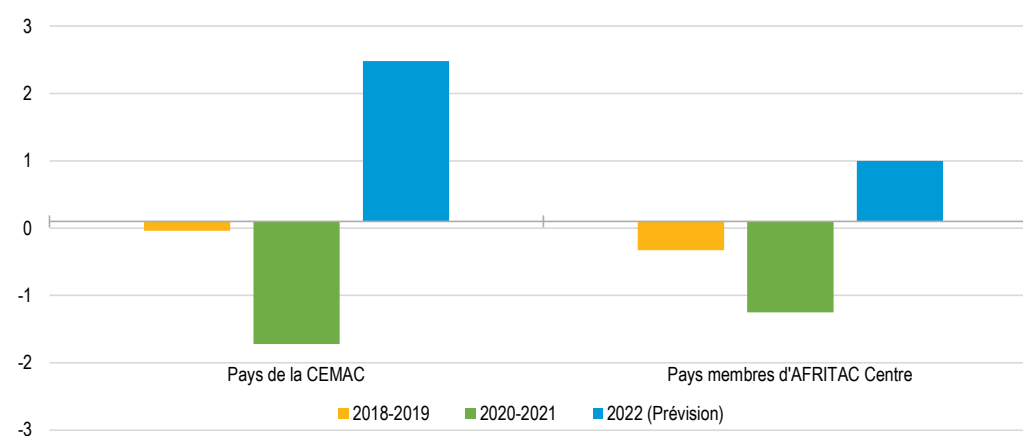
GRAPHIQUE 6. CROISSANCE DU PIB RÉEL, 2018-2022, EN POURCENTAGE



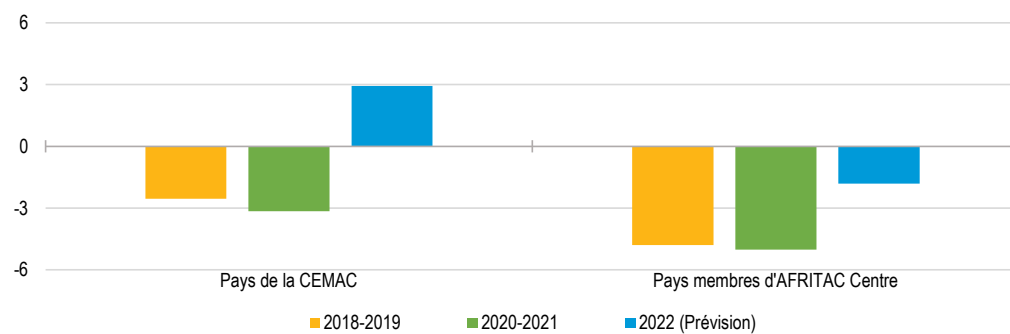
GRAPHIQUE 7. TAUX D'INFLATION MOYEN, 2018-2022, EN POURCENTAGE



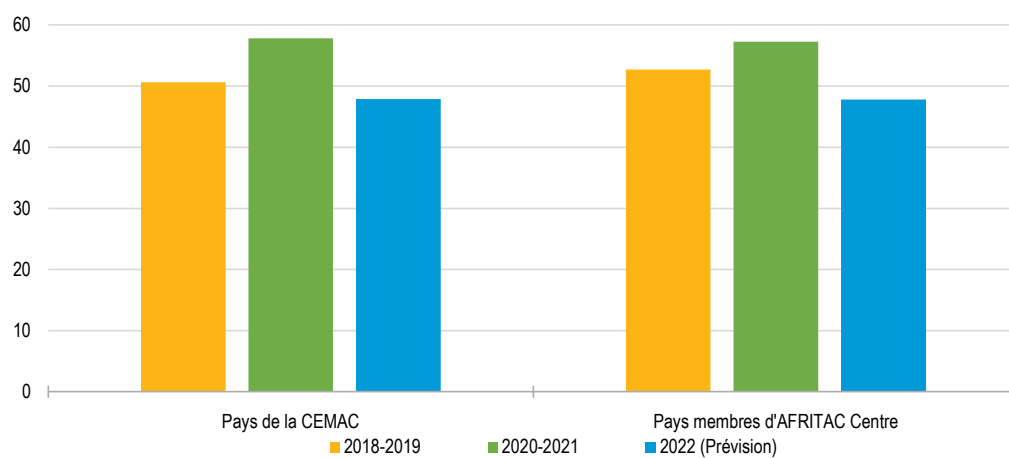
GRAPHIQUE 8. DÉFICIT BUDGÉTAIRE MOYEN, DONS COMPRIS, 2018-2022, EN POURCENTAGE



GRAPHIQUE 9. SOLDE EXTÉRIEUR COURANT, DONCS COMPRIS, EN POURCENTAGE



GRAPHIQUE 10. DETTE PUBLIQUE, 2018-2022, EN POURCENTAGE



Source : département Afrique du FMI, Perspectives économiques régionales, avril 2022

B

RISQUES SPÉCIFIQUES ET ATTÉNUATION DANS LA RÉALISATION DES DC

Risques politiques et de sécurité.

La région est confrontée à des conflits armés et des actes de terrorisme qui menacent la sécurité, et la contestation des élections à venir pourrait ébranler la stabilité politique. Dans plusieurs régions des pays membres d'AFRITAC Centre, des groupes armés entravent les efforts de développement, notamment en pillant les ressources naturelles, qui peuvent constituer un levier de mobilisation des recettes et de développement. La période donnera lieu à des élections nationales dans plusieurs pays membres. Celles-ci se dérouleront dans un climat de tensions politiques et sociales exacerbées par les répercussions de la guerre en Ukraine, en particulier sur le coût de la vie. Cela risque d'influer sur la sécurité et la stabilité politique et institutionnelle.

Conscient des difficultés importantes rencontrées par les pays fragiles, le FMI a mis en place la stratégie pour les pays fragiles ou en conflit (PFC). Celle-ci prévoit d'affecter plus de ressources à l'aide destinée à ces pays, y compris plus d'activités de DC. Six des neuf pays membres d'AFRITAC Centre figurent sur la liste des PFC établie par le FMI (qui correspond à celle de la Banque mondiale). Au titre de la stratégie auprès des PFC, AFRITAC Centre a bénéficié des services d'un conseiller à long

terme spécialisé dans les douanes, qui ont permis de nettement renforcer les activités de DC dans ce domaine. Au cours de la phase IV, le Centre augmentera encore la part de ses ressources consacrées au DC dans ces pays, conformément à ce que prévoit la stratégie.

Risques sanitaires.

Depuis le début de la pandémie, le Centre a adapté sa manière de réaliser les activités de DC. Son objectif était de continuer à soutenir les pays et les institutions régionales pendant la crise sanitaire. En raison des restrictions de voyage occasionnées par la COVID-19, les experts du Centre n'ont pas pu réaliser de missions sur place, mais le Centre a poursuivi ses prestations de DC dans tous ses domaines de compétences en adaptant leurs modalités, notamment en les dispensant à distance en utilisant les applications et technologies informatiques. Les services à distance ont rempli leur fonction, mais leur efficacité a pâti de la connectivité médiocre ou d'autres inconvénients. Depuis le reflux de la pandémie et la levée des restrictions, AFRITAC Centre a repris ses missions en présentiel, qui représentent la forme préférée des autorités des pays membres d'AFRITAC Centre.

Au cours de la phase IV, AFRITAC Centre saura faire face à l'éventualité d'une nouvelle crise sanitaire d'une ampleur équivalente à celle de la COVID-19. Le Centre pourrait s'appuyer sur l'expérience récemment acquise pour mener ses activités sans interruption, car il a développé des compétences approfondies en matière de communications à distance qu'il pourrait réutiliser le cas échéant. Dans ce cas, il faudrait revoir la connectivité, la durée des missions à distance et l'efficacité des activités de DC par visioconférence.

Risques du changement climatique et potentiel des puits de carbone.

Plusieurs pays membres sont exposés aux catastrophes naturelles, telles que la sécheresse, la désertification ou l'érosion du littoral. Les risques du changement climatique sur la production agricole, la sécurité alimentaire, la disponibilité de l'eau, et la diversité et la pérennité des écosystèmes pourraient avoir des conséquences de plus en plus graves sur la vie des populations et les perspectives d'un développement durable dans la région. Le changement climatique exerce aussi des répercussions négatives sur les résultats macroéconomiques. Il convient toutefois de noter que plusieurs pays de la région font partie du bassin du Congo,

qui peut séquestrer près de 70 milliards de tonnes de carbone et constitue un atout important pour la région et le monde.

Au cours de la phase III, AFRITAC Centre a commencé à proposer des activités de DC visant à gérer les conséquences du changement climatique dans plusieurs de ses domaines de compétences et il les poursuivra au cours de la phase IV. Le Centre continuera à intégrer la question du changement climatique à ses activités, notamment en appuyant l'association des risques climatiques aux politiques de réglementation budgétaire et bancaire. Sur le plan budgétaire, il est prêt à aider les pays en réalisant des évaluations de la gestion des investissements publics (EGIP) axées sur le climat. Il est aussi déterminé à aider les pays de la région qui en font la demande à mettre en œuvre des instruments budgétaires qui leur permettront de mieux tenir compte du changement climatique et de la gestion du potentiel carbone lors de l'élaboration et de l'exécution de leurs budgets. Ces mesures pourraient être menées en coordination avec des partenaires qui conduisent déjà des actions de protection de l'environnement.

Risques d'asymétrie entre les activités de DC fournies par AFRITAC Centre et les attentes des autorités en la matière. L'un des principes majeurs des activités de DC fournies par le FMI est d'être induites par la demande, ceci afin de répondre aux besoins des autorités. L'AFRITAC Centre souscrit à ce principe et consulte les autorités pour décider en accord avec elles des sujets à inclure en priorité dans ses programmes de travail. On sait que la participation des autorités en la matière est indispensable à une absorption et une mise en application complètes des activités et plus globalement, à la réussite des activités de DC. Les pays membres se situent donc au cœur du processus et doivent vivement encourager les prestations d'activités de DC. Les autorités doivent fournir des données et promouvoir leur partage, se coordonner entre elles pour mettre en commun les informations nécessaires à la mise en œuvre des réformes (collaboration entre les administrations douanières et fiscales, par exemple) et faire en sorte de suivre et d'encourager l'application des recommandations des activités de DC. Le Centre encouragera la nomination systématique de points

focaux par secteur couvert dans l'optique d'améliorer la communication avec les équipes techniques, ainsi que la mise en œuvre et l'efficacité des activités de DC. Il s'emploiera à travailler en partenariat avec les responsables des administrations publiques auxquelles il apporte son aide pour renforcer l'évaluation de l'incidence du développement des capacités, un domaine qui doit être amélioré. Il continuera à promouvoir les missions d'échanges entre pairs au sein des pays membres.

Collaboration et coordination avec des partenaires pour le développement. Pour éviter les chevauchements et accroître l'efficacité des activités, le Centre continuera de collaborer avec d'autres partenaires participant au DC dans la région. Les réunions de fin de mission menées par l'AFRITAC Centre, auxquelles sont conviés tous les partenaires, se poursuivront.

SECTION IV

PRIORITÉS STRATÉGIQUES D'AFRITAC CENTRE POUR LA PHASE IV



ADMINISTRATION DOUANIÈRE

Considération générale

Au titre de la nouvelle stratégie auprès des PFC, AFRITAC Centre continuera à appuyer les réformes en cours au cours de la phase IV dans le but d'augmenter encore les capacités organisationnelles et opérationnelles des douanes au plan national au sein des États membres de la CEMAC, dans le cadre de l'Union douanière.

La plupart des projets nationaux en cours (évaluation en douane, contrôle des exemptions et suivi des procédures suspensives) et le soutien apporté à la commission de la CEMAC sur l'application du CDC et de ses réglementations nécessiteront de mener des activités de DC supplémentaires. Les objectifs de la phase IV reprennent ceux de la phase III, à savoir renforcer les dispositifs d'administration, de gestion et de gouvernance des recettes aux niveaux national et régional, et améliorer les fonctions essentielles des douanes. Compte tenu de la forte dépendance des PFC et des autres bénéficiaires d'AFRITAC Centre aux taxes et droits d'importation, l'une des priorités est d'accroître les capacités de mobilisation des recettes.

Thématiques émergentes

Les administrations douanières de la région AFRITAC Centre devraient commencer sans tarder à appliquer progressivement les normes douanières internationales, continentales et régionales, qui sont indispensables à une amélioration du climat des affaires, et donc à la croissance et à la diversification économique. Le soutien apporté par l'AFRITAC Centre en la matière repose principalement sur les éléments suivants :

- Union Africaine – Zone de libre-échange continentale africaine (UA-ZLECAf)
- Organisation mondiale du commerce – Accord sur la facilitation des échanges (OMC-AFE)
- OMC – Accord sur l'évaluation en douane
- Organisation mondiale des douanes (OMD) – Convention de Kyoto révisée

On observe une demande d'aide croissante de la part des administrations douanières d'AFRITAC Centre pour l'application des normes, en particulier dans les domaines indiqués ci-après :

Passage au numérique / Interconnectivité dans le transit régional : pour simplifier, sécuriser et harmoniser les procédures douanières. La plupart des marchandises à destination de l'Afrique centrale sont transportées par voie maritime jusqu'aux principaux ports de la région (par exemple, Douala, Libreville, Pointe Noire, Matadi) ou jusqu'aux ports d'Afrique de l'Est (Dar es Salam, par exemple). Elles sont ensuite expédiées et dans de nombreux cas, acheminées jusqu'aux pays enclavés (Burundi, Tchad, RCA, RDC). Pour faciliter les échanges commerciaux et sécuriser les opérations de transit, il est urgent d'automatiser et d'harmoniser les procédures de transit et d'interconnecter les régimes de transit des douanes. Cela permettra d'effectuer les opérations de transit avec une déclaration et une garantie unique, de la douane du lieu de départ à celle du lieu de destination, en passant par les différents bureaux de douane (entrée et sortie) des pays de transit. Il existe déjà des procédures informatisées et des régimes douaniers interconnectés au sein de la Communauté de l'Afrique de l'Est et en Afrique de l'Ouest, mais pas encore dans la région centrafricaine. Le CDC de la CEMAC reconnaît le transit régional, mais ces procédures et ces régimes ne sont pour l'instant pas appliqués en Afrique centrale.

Étant donné que les administrations douanières des pays membres d'AFRITAC Centre appartiennent à différentes communautés économiques régionales (CEMAC, CEEAC, CAE), il convient de définir une approche stratégique coordonnée. L'aide apportée par l'AFRITAC Centre commencera par une évaluation conjointe et l'élaboration d'une stratégie au niveau régional.

Encourager la coopération douanes-impôts pour que les programmes d'audit et de lutte contre la contrebande garantissent l'application du droit. En février 2022, un nouveau conseiller résident pour l'administration douanière a rejoint l'AFRITAC Centre, ce qui permet au conseiller résident pour l'administration des recettes, qui s'occupait jusqu'alors des deux domaines, de se concentrer sur l'administration fiscale. Les deux conseillers travailleront toutefois de concert pour aider les administrations douanières et fiscales lors de la mise en œuvre d'initiatives de coopération et sur des sujets transversaux.

Analyse et documentation des procédures douanières (à l'importation) afin de mettre en œuvre des procédures nouvelles ou modernisées. La plupart des administrations douanières d'AFRITAC Centre ne disposent pas de procédures solides et bien documentées, ce qui donne la possibilité à toutes les parties concernées, dont les douanes et les agents économiques, de s'écarter de la législation, des bonnes pratiques et de la bonne gouvernance. L'absence de procédures fiables et documentées est aussi une source de pertes de recettes. AFRITAC Centre mobilisera toutes ses compétences pour aider les administrations douanières à analyser et documenter leurs procédures douanières (à l'importation), conformément à leurs obligations juridiques, notamment celles prévues par le CDC de la CEMAC.

Effectuer des contrôles a posteriori (CAP) pour garantir que les contrôles douaniers assurent l'exactitude des déclarations. Les contrôles douaniers peuvent être effectués avant l'arrivée des marchandises, lors de la déclaration en douane des marchandises (contrôle physique) ou, dans certains cas, après la mainlevée des marchandises. Les administrations douanières de l'AFRITAC Centre réalisent pour l'instant un grand nombre de contrôles physiques à partir de la déclaration de douane et de la facture présentées. Certains contrôles pourraient toutefois être plus efficaces avec un contrôle a posteriori, sur la base des registres comptables et des dossiers de l'importateur et d'informations obtenues auprès d'autres sources et par d'autres moyens. Le Centre utilisera ses compétences pour promouvoir le concept du contrôle a posteriori et aider les administrations douanières à le mettre en place progressivement et de manière stratégique.

ADMINISTRATION FISCALE

Les activités de DC menées par AFRITAC Centre au cours de la phase III ont porté sur la mise en place des conditions nécessaires aux principales réformes des administrations fiscales, qu'il faudra accélérer au cours de la phase IV.

Contexte général

Malgré le soutien apporté aux administrations fiscales pour qu'elles renforcent leurs fonctions principales, notamment la fiabilité des bases de données des contribuables et l'intégrité du registre des contribuables, les programmes d'audit et de contrôle, ainsi que la gestion des arriérés d'impôts, il demeure nécessaire d'améliorer le civisme fiscal et l'exactitude des déclarations. Il convient de consolider les progrès accomplis en matière de dématérialisation et de mise en œuvre des systèmes informatiques pour accélérer la modernisation des administrations fiscales dans tous les pays d'Afrique centrale. Selon les pays, les procédures fiscales diffèrent sur de nombreux points. Effectuées à la main pour la plupart, elles sont fastidieuses, coûtent cher aux contribuables, manquent de transparence, et exposent les contribuables à des incertitudes et des décisions arbitraires. Par ailleurs, elles mobilisent inutilement les ressources déjà limitées des administrations fiscales nationales.

Il convient que les initiatives d'harmonisation et de modernisation fiscales menées sous l'égide de la commission de la CEMAC s'accompagnent d'une stratégie de modernisation des procédures essentielles afin que celles-ci soient dématérialisées dans tous les pays.

Objectifs et résultats attendus au cours de la Phase IV

Le premier objectif demeure le renforcement des fonctions essentielles de l'administration fiscale. Les administrations fiscales doivent encore améliorer leur connaissance de leur base de contribuables, y compris les contribuables potentiels. Cela permettrait d'accentuer le recours aux vérifications croisées automatisées pour contrôler les informations figurant sur les déclarations, définir des contrôles fiscaux destinés à détecter et prévenir les déclarations inexactes, et améliorer la gestion des arriérés d'impôts (TADAT POA5-15).

Le deuxième objectif porte toujours sur l'amélioration des dispositifs de gestion et de gouvernance de l'administration fiscale, notamment en encourageant l'harmonisation et la modernisation des procédures avec le passage au numérique.

Quelques priorités

Après ces objectifs, quelques priorités ont été mises au jour : 1) accroître les capacités de gestion et d'évaluation des risques, 2) renforcer le respect des obligations dans le domaine fiscal, 3) améliorer les cadres de gouvernance de l'administration fiscale, 4) moderniser la gestion des catégories de contribuables (petits, moyens et grands), 5) améliorer les services aux contribuables grâce à la numérisation, notamment en fournissant des conseils sur l'utilisation des technologies modernes telles que les téléphones mobiles ou l'extraction des données, et 6) soutenir les initiatives régionales d'intégration et accroître les capacités sur ces questions, en particulier au sein de la commission de la CEMAC.



GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Pendant la phase IV, AFRITAC Centre mettra ses activités de DC en adéquation avec les objectifs et les axes de travail relatifs à la GFP basée sur les résultats et aux politiques macrobudgétaires.

Concernant les politiques macrobudgétaires, les activités du Centre : 1) contribueront à définir des politiques budgétaires et des cadres institutionnels permettant des progrès en direction des ODD, 2) concourront à améliorer les politiques budgétaires et les cadres institutionnels pour lutter contre le changement climatique et ses conséquences (ODD 13), 3) aideront à définir des cadres de lutte contre la corruption et de gouvernance budgétaire plus efficaces et plus efficaces (ODD 16), 4) renforceront les cadres et politiques budgétaires, et 5) amélioreront la détection, le suivi et la gestion des risques budgétaires.

Concernant la préparation et l'exécution du budget, les activités de DC d'AFRITAC Centre continueront à porter sur : 1) la préparation de budgets exhaustifs, crédibles et axés sur les politiques publiques au moyen d'un regroupement des fonctions essentielles de GFP pour une plus grande crédibilité budgétaire, en apportant une assistance pratique pour l'application des manuels et des principales recommandations délivrées pendant la phase III, en particulier sur la budgétisation par programme, en renforçant

la démarche de performance et en proposant des outils pour superviser les entités et les entreprises publiques ; 2) l'amélioration de la gestion de l'investissement public en aidant à appliquer les recommandations de l'EGIP et de l'élaboration des budgets des PPP pour améliorer l'efficacité de l'investissement public. AFRITAC Centre s'emploiera en particulier à améliorer la budgétisation des investissements publics avec l'utilisation d'autorisations d'engagements et de crédits de paiement pour protéger les investissements publics ; et 3) l'amélioration de l'exécution et du contrôle budgétaires en aidant les pays membres à renforcer l'exécution budgétaire et à moderniser le contrôle budgétaire afin d'accroître la viabilité des dépenses publiques et la qualité de la comptabilité budgétaire. AFRITAC Centre aidera aussi les pays membres à transposer la directive sur la comptabilité des stocks et à élaborer un processus sécurisé de gestion des actifs.

En ce qui concerne la gestion de trésorerie, le compte unique du Trésor (CUT) et la comptabilité publique, les activités de DC viseront à améliorer encore la gestion actif-passif, à renforcer la gestion de trésorerie et à rendre opérationnel le CUT dans au moins cinq des neuf pays membres. Dans le domaine de la comptabilité publique, AFRITAC Centre appuiera la préparation de manuels de comptabilité en droits constatés

pour les pays qui n'ont pas encore adopté cette approche et s'emploiera à la faire appliquer dans au moins cinq des neuf pays membres.

Principaux résultats attendus au cours de la Phase IV

Les activités de DC en matière de GFP s'intensifieront au cours de la phase IV pour approfondir l'aide déjà fournie pendant la phase III. Sur le plan juridique, AFRITAC Centre continuera d'appuyer l'application des directives de la CEMAC, l'élaboration de guides et manuels régionaux sur les réformes de la GFP, la constitution de commissions macrobudgétaires et la formation du personnel à l'analyse des politiques budgétaires, et aux nouvelles questions et problématiques de GFP.

Dans le domaine de travail des politiques macrobudgétaires, les activités de DC seront élargies à l'intégration des ODD aux procédures et à la programmation budgétaires. Les activités porteront toujours sur la constitution de commissions macrobudgétaires opérationnelles, l'établissement de cadres budgétaires à moyen terme et l'aide à l'élaboration ou à la révision des modèles de prévisions macrobudgétaires et des techniques de prévision immédiate. Elles viseront également à soutenir la définition de cadres

institutionnels, techniques et opérationnels permettant à plus de la moitié des pays membres de progresser vers les ODD. À cet égard, le Centre appuiera l'inclusion dans la procédure, la documentation et l'analyse budgétaires d'éléments de budgétisation sensibles à la problématique femmes-hommes et de budgétisation verte, ainsi qu'une véritable intégration des mesures de gouvernance budgétaire et de lutte contre la corruption. La collaboration étroite menée avec les axes de travail du département des finances publiques et d'autres domaines (statistiques, gestion de la dette publique) pour l'augmentation des capacités des pays membres se poursuivra.

Tous les pays membres d'AFRITAC Centre seront en mesure de publier un rapport crédible sur les risques budgétaires et un budget annuel plus exhaustif et plus unifié, et d'ancrer leur cadre macrobudgétaire à moyen terme à la procédure budgétaire annuelle. AFRITAC Centre continuera à renforcer leurs capacités de détection, de suivi et de gestion des risques budgétaires, et de préparation des annexes aux documents budgétaires consacrées aux risques budgétaires. Le Centre s'appuiera sur cette gestion des risques budgétaires pour aider les pays membres à améliorer les politiques, les prévisions et les cadres budgétaires.

AFRITAC Centre prévoit d'embaucher un nouveau conseiller résident en macroéconomie (dans le domaine de travail de l'analyse macroéconomique générale), qui contribuera à l'acquisition des compétences analytiques nécessaires aux prévisions macroéconomiques et à l'analyse des politiques dans les principaux organismes publics. Compte tenu de la forte demande des pays membres, en particulier des PFC, les activités d'AFRITAC Centre viseront à établir des structures institutionnelles, ou à les renforcer afin de définir les politiques macroéconomiques. Elles seront également destinées à mettre au point, réviser et appliquer les outils de projection macroéconomique ou les outils de simulation dans les pays dotés

de faibles capacités. Le Centre dispensera des formations aux modèles de prévision immédiate, aux prévisions et à l'analyse macro-économétrique, à la programmation et aux politiques financières, à la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles, et à l'analyse des politiques monétaires et budgétaires avec les modèles DSGE, en conformité avec le programme de l'ICD. Ces formations cibleront particulièrement les divisions disposant de capacités solides et de données fiables, ainsi que les banques centrales et les institutions régionales, telles que la commission de la CEMAC.

Concernant la préparation du budget, les activités de DC aideront plus de cinq pays à passer à une budgétisation par programme et à améliorer la budgétisation des investissements publics. AFRITAC Centre élargira à davantage de pays son soutien relatif à la prise en compte des problématiques du genre et du climat dans l'établissement des budgets, et au renforcement des politiques budgétaires et des cadres institutionnels associés permettant des avancées en direction des ODD. Dans ce domaine, le Centre continuera à accroître les capacités de contrôle des entités et des entreprises publiques. Les activités de DC continueront à améliorer la budgétisation des investissements publics avec l'utilisation d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement et à améliorer l'affectation des dépenses d'investissement, notamment grâce à la mise en œuvre des recommandations de la mission d'EGIP.

L'exécution budgétaire et son suivi seront renforcés. Les activités de DC relatives à l'exécution budgétaire continueront essentiellement à améliorer la prévisibilité des dépenses publiques (processus d'élaboration d'un plan d'engagement comprenant des plans de passation des marchés, conformité avec les plans de gestion de trésorerie) à l'aide des systèmes intégrés d'information pour la gestion financière.

AFRITAC Centre intensifiera également les activités de DC dans la gestion de trésorerie et la comptabilité publique, notamment en améliorant les outils de prévision des flux de trésorerie, en aidant à définir et mettre en service le CUT, en adoptant une comptabilité sur la base des droits constatés et en améliorant la qualité des informations budgétaires publiées. Concernant la gestion actif-passif, le Centre aidera les pays membres à : 1) renforcer et mieux intégrer la gestion de la trésorerie et de la dette, 2) faire en sorte que l'administration centrale dispose de prévisions de flux de trésorerie plus précises et actualisées, 3) améliorer la gestion des actifs publics et la publication des informations à ce sujet, 4) accroître le montant des recettes et dépenses de l'administration centrale déposées sur le compte unique du Trésor et décaissées à partir de celui-ci.

- **Les activités de DC d'AFRITAC Centre aideront les pays membres à adopter une gestion active de la trésorerie.** L'objectif est de mieux maîtriser les outils et techniques des prévisions de trésorerie à court et moyen terme, de créer et d'améliorer des instruments de gestion active de la trésorerie, et d'optimiser le fonctionnement du compte unique du Trésor dans l'optique de parvenir à centraliser les ressources publiques en temps réel. AFRITAC Centre aidera les pays à faire en sorte que les prévisions de trésorerie soient disponibles, précises et actualisées. Cela permettrait à l'administration de pouvoir pratiquer une gestion active des soldes de trésorerie et d'assurer un financement régulier des investissements publics, ce qui constitue la base d'une accélération de la croissance.

- **AFRITAC Centre contribuera aussi à accroître la couverture et la qualité des informations budgétaires publiées.** Les activités de DC poursuivront les objectifs suivants : 1) audit, examen par le Parlement et publication dans les délais prévus des états financiers annuels, 2) amélioration de l'exhaustivité, de la fréquence et de la qualité des rapports budgétaires, et 3) mise en adéquation des plans comptables et de la nomenclature budgétaire avec les normes internationales.
- **L'accompagnement apporté par le Centre dans le domaine comptable au cours de la prochaine phase portera majoritairement sur l'amélioration de la transparence et de la sincérité de la gestion des finances publiques.** Un accent particulier sera mis sur la mise en œuvre d'une comptabilité en droits constatés, et les autorités seront encouragées à améliorer l'intégrité et l'exhaustivité des données financières. L'instauration d'une production régulière d'états financiers annuels et infra-annuels, soumis en temps opportun au Parlement pour examen et publication, guidera les actions menées par AFRITAC Centre dans le domaine de l'établissement d'une comptabilité en droits constatés.

Thématiques émergentes

Le soutien apporté par les conseillers en GFP portera aussi sur la viabilité des finances publiques. Il prendra la forme d'un accroissement des activités de DC sur les questions de transparence et de responsabilité, les risques budgétaires, le contrôle des entités publiques, l'établissement d'un budget sensible aux problématiques femmes-hommes et de climat (budget vert), et la coordination avec le département des finances publiques et les autres bailleurs de fonds concernés par ces nouvelles questions.

- **Concernant la transparence et la responsabilité,** AFRITAC Centre encouragera les pays membres à réaliser une évaluation de la transparence budgétaire et à suivre la mise en œuvre des recommandations à cet égard.
- **Concernant les risques budgétaires,** AFRITAC Centre renforcera les capacités permettant de détecter, de quantifier et de gérer les risques budgétaires au cours du processus budgétaire, formera le personnel aux outils de gestion des risques budgétaires créés par le département des finances publiques et contribuera à améliorer les déclarations sur les risques budgétaires établies par les pays membres.
- **Concernant les entités et entreprises publiques,** AFRITAC Centre examinera les cadres juridiques régissant les entités et entreprises publiques à l'aune des normes internationales et créera des outils destinés à améliorer le contrôle des entreprises publiques par le ministère des Finances.

- **Concernant l'établissement d'un budget sensible au genre,** AFRITAC Centre s'inspirera de l'expérience de certains pays dans ce domaine, comme le Cameroun, afin de réduire les inégalités entre les sexes grâce au levier budgétaire. Le Centre appuiera l'établissement de cadres juridiques (circulaire budgétaire sur une budgétisation sensible à la problématique femmes-hommes et évaluation de l'incidence sur l'égalité des sexes), la définition des responsabilités et de la coordination, et la promotion d'une nomenclature budgétaire, de rapports et de statistiques sur les budgets sensibles à cette problématique.
- **Concernant l'établissement d'un budget vert,** AFRITAC Centre appuiera sa prise en compte dans les cadres juridiques (évaluation du climat ex ante, budgétisation basée sur les programmes et les résultats) et dans la préparation budgétaire en établissant une circulaire et des documents sur le budget vert, ainsi qu'en définissant des objectifs environnementaux et des objectifs verts à moyen terme, et la gestion des risques budgétaires environnementaux et de ses répercussions sur la viabilité budgétaire à long terme.

D

MODÉLISATION
MACROÉCONOMIQUE

Contexte général

AFRITAC Centre prévoit d'embaucher un nouveau conseiller résident en macroéconomie.

Le besoin de surveillance macroéconomique à court, moyen et long terme s'est accru dans les pays membres, en raison de l'évolution des conditions, qui se caractérisent notamment par l'application de nouveaux programmes économiques et de plans nationaux de développement, le renforcement de la surveillance multilatérale au sein de la CEMAC et, plus généralement, la nécessité de renforcer les capacités fondamentales en matière d'analyse et de prévision des chocs et des politiques macroéconomiques. Pour répondre efficacement à ces évolutions, il convient de renforcer et élargir les outils et cadres institutionnels des analyses et prévisions macroéconomiques et budgétaires pour qu'ils intègrent des modèles de retour d'informations complets adaptés aux capacités des pays membres. Il convient aussi de mettre en place des enquêtes à court terme, des indicateurs à haute fréquence, des prévisions économiques, des simulations des politiques économiques et des répercussions des chocs exogènes sur les résultats macroéconomiques et budgétaires, et des scénarios économiques à long terme.

Cet élément a été en partie couvert par le conseiller sur les questions macrobudgétaires pendant la phase III. L'un des principaux aspects du programme a été d'aider les pays à constituer une commission chargée des questions

macrobudgétaires et à renforcer ou modifier les outils de prévisions macrobudgétaires et les capacités à mener des projections macroéconomiques cohérentes et des cadres budgétaires utilisés pour préparer le budget. AFRITAC Centre et l'ICD ont en particulier proposé des missions d'AT au Tchad (cadres macroéconomiques et outils de la dynamique de la dette publique) et en République centrafricaine (cadres macroéconomiques), ainsi que des politiques et programmes financiers personnalisés dans cinq pays. Bien perçues par les pays bénéficiaires, ces activités ont jeté les bases d'une évaluation des besoins et capacités techniques et permis de commencer à améliorer les cadres macroéconomiques. Les pays ont toutefois souffert des problèmes inhérents à leurs capacités institutionnelles et techniques, en particulier l'insuffisance des effectifs dans certains ministères de Finances. Associées à la rotation du personnel, à l'absence de procédures documentées concernant le détail des travaux de construction et d'application des analyses et prévisions macroéconomiques, et à la faiblesse des systèmes officiels d'analyse des politiques associant les outils de prévisions macroéconomiques aux prises de décisions, ces faiblesses aggravent les problèmes rencontrés par les pays.

Objectifs et résultats attendus

Dans le cadre des travaux accomplis par l'ICD sur l'analyse macroéconomique générale, AFRITAC Centre appuiera l'acquisition des compétences analytiques

nécessaires aux prévisions et à l'analyse des politiques macroéconomiques dans les principaux organes publics nationaux et régionaux.

Compte tenu de la forte demande exprimée par les pays membres et en particulier les PFC, les activités de l'AFRITAC Centre viseront à renforcer les cadres analytiques et les processus d'élaboration des politiques économiques et financières des ministères, banques centrales et autres organes gouvernementaux au niveau national et régional. Elles contribueront à 1) créer ou renforcer les structures institutionnelles nécessaires à l'élaboration des politiques macroéconomiques fondées sur des modèles, 2) concevoir, revoir et utiliser les outils simples de projection macroéconomique des pays ou les outils de simulation des pays ou des institutions, notamment au Burundi, au Congo, en Guinée équatoriale, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au sein de la BEAC et de la commission de la CEMAC, 3) définir un cadre macroéconomique à moyen terme fiable (comprenant le PIB, l'inflation, les prix des matières premières, le secteur extérieur et le secteur monétaire et des agrégats budgétaires), 4) améliorer la qualité et la fréquence de la surveillance et des politiques/études macroéconomiques à la disposition des pouvoirs publics ; et 5) améliorer l'accès de la population aux principales informations macroéconomiques et budgétaires.

E

STATISTIQUES DES
FINANCES PUBLIQUES

Au cours de la phase IV, les travaux conduits dans les statistiques des finances publiques aideront les statisticiens à élargir les données et le périmètre institutionnel aux sous-secteurs, au-delà de l'administration centrale budgétaire (à l'ensemble du secteur public), et les pays membres à appliquer le système général de diffusion des données amélioré du FMI (SGDD-a). Il sera aussi accordé plus d'importance aux nouvelles questions, telles que les statistiques de la dette du secteur public dans les États fragiles.

Les activités de DC privilégieront les pays fragiles qui rencontrent toujours des difficultés à produire régulièrement des statistiques budgétaires (Burundi, Tchad, République centrafricaine), tout en apportant son aide aux pays enregistrant de meilleurs résultats. L'objectif est d'accroître progressivement les activités de DC destinées aux statisticiens pour susciter leur adhésion et créer une demande de statistiques budgétaires de la part du personnel des ministères des Finances et plus globalement, des utilisateurs des statistiques.

Il est attendu des pays membres du FMI ou de la Banque mondiale qu'ils déclarent leurs statistiques relatives à la dette du secteur public sur la base de données trimestrielles de la dette du secteur public du FMI et de la Banque mondiale. Les statistiques de la dette doivent être établies et publiées conformément au *Guide des statistiques de la dette du secteur public*, sur une base annuelle et trimestrielle. Les activités de DC aideront par conséquent les directions de la dette publique des ministères des Finances à remplir cette obligation, en organisant des formations régionales appropriées et des activités de DC adaptées dans les pays.

Les résultats attendus au cours de la phase IV comprennent notamment la production et la publication de statistiques de la dette du secteur public telles qu'indiquées ci-après :

- **Données budgétaires mensuelles ou trimestrielles relatives à l'administration centrale**, particulièrement utiles aux analystes pays pour définir des cadres macroéconomiques et évaluer les besoins de financement, ainsi qu'aux organisations de financement comme le FMI, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement ; données budgétaires annuelles relatives à l'administration centrale pendant la première moitié de la phase IV, puis à l'ensemble du secteur public.
- **Utilisation et transmission des statistiques au système général de diffusion des données amélioré (SGDD-a) du FMI.** Le système vise à encourager les pays membres à améliorer la qualité des données, fournir un cadre d'évaluation des besoins d'amélioration et fixer les priorités en la matière, et aider les membres à transmettre des statistiques actualisées et fiables.

F

STATISTIQUE DU
SECTEUR RÉEL

Au cours de la phase IV, AFRITAC Centre continuera à renforcer les capacités destinées à améliorer la qualité et la couverture des statistiques du secteur réel, pour étayer la prise de décision et les activités de suivi, et l'évaluation des programmes de développement. Pendant la phase III, le soutien apporté concernant les comptes nationaux a englobé l'établissement de comptes nationaux annuels, l'actualisation des données et l'utilisation de tableaux pour produire des estimations du PIB rapproché et calculer le changement de base du PIB. Ces activités visaient à améliorer les estimations en volume des comptes nationaux disponibles pour étayer les décisions.

Pendant la phase IV, AFRITAC Centre continuera à aider les pays à améliorer et établir des statistiques sur les comptes nationaux et les prix en se concentrant sur le périmètre, l'exactitude, la fiabilité, l'actualité et la périodicité des données de référence actualisées. L'accent sera mis sur le changement de base du PIB et l'établissement d'indices de prix et de statistiques trimestrielles sur les comptes nationaux. Il conviendra pour ce faire d'accroître les capacités des effectifs à évaluer régulièrement les données sources, mener des études de révision et utiliser davantage les données administratives.

L'aide concernant l'application des normes internationales les plus récentes sera adaptée au degré de développement des statistiques du pays.

Principaux résultats attendus

Les principaux résultats attendus sont récapitulés ci-après, par objectif stratégique :

- **Comptes nationaux.** La République centrafricaine, le Tchad, la République démocratique du Congo, la Guinée équatoriale, le Gabon, la République du Congo et Sao Tomé-et-Principe amélioreront l'utilisation des données fournies par l'administration des recettes et les banques centrales pour appuyer l'établissement des statistiques annuelles des comptes nationaux. Les pays membres actualiseront leurs années de référence et s'emploieront à suivre le cycle de cinq ans recommandé. Un nouvel examen des données devrait être mené pour améliorer les concepts et les méthodes utilisés pour établir les comptes nationaux. Des pays comme le Cameroun et le Burundi devraient améliorer et étendre la diffusion des comptes nationaux trimestriels corrigés des variations saisonnières et produire des comptes nationaux annuels.

- **Statistiques sur les prix.** L'amélioration et le développement des indices des prix permettront de mieux mesurer l'inflation et d'obtenir des déflateurs des comptes nationaux plus fiables. Les activités de DC apportées aux pays membres devraient tout d'abord porter principalement sur la formation des effectifs, puis s'intéresser progressivement aux sources de données et aux méthodes d'établissement des statistiques.

G

GESTION DE LA
DETTE PUBLIQUE

La phase IV devrait comprendre les activités de DC de gestion de la dette pendant les exercices 2026 et 2027, et s'appuiera sur les progrès accomplis au titre du mécanisme de gestion de la dette et des programmes de financement du Fonds japonais pour accroître les capacités dans la gestion de la dette. La plupart des projets en cours seront poursuivis, tels que l'amélioration des dispositifs institutionnels de gestion de la dette, la définition et l'application de stratégies de gestion de la dette, la création de marchés de la dette, et l'amélioration de l'enregistrement, du suivi et de la communication des données sur la dette.

Principaux résultats attendus

- **Amélioration de la gouvernance et des institutions.** Le nombre de pays disposant d'entités de gestion de la dette en front, middle et back office devrait augmenter. Le cas échéant, la coordination de la dette pourrait être améliorée dans les pays dans lesquels les responsabilités de gestion de la dette sont fragmentées. Tous les pays de la CEMAC devraient adopter des cadres de politique de la dette conformes à leur réglementation. Un plus grand nombre de pays devrait disposer de manuels de procédures pour orienter les processus de gestion de la dette et diminuer les risques opérationnels.
- **Renforcement de la stratégie et des politiques.** Tous les pays membres devraient accroître leurs capacités permettant de définir et d'appliquer une stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) au moyen d'un cadre de stratégie de la dette à moyen terme et utiliser l'outil analytique qui l'accompagne, en se concentrant sur l'évaluation, le suivi et la gestion des risques du portefeuille de la dette souveraine. Le nombre de pays membres qui préparent et publient régulièrement une stratégie de gestion de la dette et un calendrier d'émissions devrait augmenter. Un nombre plus important de pays devrait aussi avoir défini un programme de relations avec les investisseurs et améliorer ses capacités à mener des opérations de gestion des passifs, et à évaluer et négocier des prêts commerciaux.
- **Développement des marchés de la dette.** Le fonctionnement du marché de la dette au sein de la CEMAC devrait s'améliorer grâce au placement régulier de titres publics sur l'ensemble de la courbe des rendements, une plus grande transparence et une diminution du délai d'attente avant l'annonce des résultats des adjudications. Les infrastructures du marché secondaire de la dette de la CEMAC devraient s'améliorer. Les mécanismes, les politiques et les

procédures régissant les émissions de titres au Burundi, en RDC et à Sao Tomé-et-Principe devraient également s'améliorer. Le cas échéant, de nouveaux instruments de financement basés sur le marché seront introduits. Des politiques permettant de diversifier la base des investisseurs devraient être définies dans chaque juridiction.

- **Amélioration de la transparence de la dette.** Tous les pays membres devraient améliorer les procédures et les processus d'enregistrement de la dette. Le nombre de pays qui préparent et publient régulièrement un bulletin de la dette et un rapport de gestion de la dette, et effectuent une analyse annuelle de la viabilité de la dette devrait augmenter.



RÉGULATION ET SUPERVISION BANCAIRES

Pendant la phase IV, AFRITAC Centre organisera des activités de DC s'inscrivant dans le sillage de l'axe de travail Réglementation et supervision bancaires dans le cadre de la GAR et aidera les autorités à réaliser des objectifs dans ce domaine :

- en proposant des activités de DC permettant aux autorités de mettre leurs réglementations prudentielles en conformité avec les normes internationales, en particulier les principes fondamentaux de Bâle, et d'appliquer Bâle II/III ;
- en proposant des activités de DC permettant aux autorités de moderniser leurs processus de contrôle pour appliquer un contrôle fondé sur les risques ;
- en proposant des activités de DC contribuant à renforcer les cadres d'intervention précoce et à aider les autorités à détecter et corriger les vulnérabilités des banques le plus tôt possible.

Les recommandations visant l'application des principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace à la réglementation et au contrôle des établissements acteurs de l'inclusion financière, disponibles en français à l'adresse <https://www.bis.org/bcbs/publ/d383.htm>, constituent un document de référence utile.

Le FMI s'est engagé à accentuer son engagement auprès des pays fragiles et en conflit grâce à une nouvelle stratégie auprès des PFC, qui apporte une aide adaptée, solide et à long terme aux pays membres les plus fragiles. Dans ce contexte, la phase IV reprendra les réformes en cours introduites par les autorités de réglementation et de contrôle du secteur financier de l'AFRITAC Centre, afin d'accroître encore les capacités institutionnelles et les ressources humaines consacrées au contrôle et à la réglementation. La plupart des projets débutés au cours de la phase précédente sur le contrôle fondé sur les risques, l'application de Bâle II/III, l'application des IFRS, la mise en place d'un contrôle sur une base consolidée, le renforcement des méthodes d'analyse des risques et les processus de contrôle sur place et sur pièces devraient se poursuivre et nécessiteront de nouvelles activités de DC. L'AFRITAC Centre maintiendra des relations étroites avec les pays membres pour veiller à ce que les stratégies de réforme soient bien comprises et formalisées correctement sur des feuilles de route bien définies, qu'elles prennent en compte de manière appropriée la situation du secteur financier et que les vulnérabilités et les difficultés soient correctement recensées. Les activités de DC veilleront à ce que le calendrier proposé pour les réformes soit adapté, que la hiérarchisation et l'enchaînement

des réformes soient appropriés, et que les activités proposées tiennent compte des contraintes et des priorités des pays.

Principaux résultats attendus

Au cours de la phase IV, AFRITAC Centre continuera à appuyer l'application des principales réformes concernant la réglementation et la supervision bancaires, la demande en ce sens ne cessant de croître, alors que les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les systèmes financiers des pays membres d'AFRITAC Centre demeurent importantes, mais ne sont pas totalement recensées, évaluées et traitées. Les principaux résultats attendus sont récapitulés ci-après pour deux objectifs stratégiques :

- **Amélioration de la conformité avec les Principes fondamentaux de Bâle, notamment l'application de Bâle II/III :** d'ici à la fin de la phase IV, en mai 2028, les activités de DC devraient permettre de créer ou de renforcer la législation bancaire et les réglementations prudentielles sur les exigences de fonds propres, concernant notamment la constitution d'une structure de fonds propres et de liquidité composée d'instruments et d'actifs liquides de haute qualité conformes aux Principes fondamentaux de Bâle et au cadre de Bâle. Il convient

de mettre l'accent sur l'importance des réglementations prudentielles qualitatives, car les ratios quantitatifs ne suffisent pas à garantir une gouvernance et une gestion des risques saines dans les institutions bancaires, d'autant que l'environnement des risques évolue en permanence, surtout sur un horizon à cinq ans. Le cadre de Bâle n'a été que partiellement appliqué et les autorités de réglementation d'AFRITAC Centre ont besoin de davantage de temps pour achever l'actualisation des règles prudentielles, qui couvrent à la fois le pilier 1 (exigences de fonds propres, ratio de liquidité à court terme, ratio net de financement stable) et le pilier 2 (tests de résistance, ICAAP, ILAAP, SRP) en adaptant les normes internationales de manière appropriée, après avoir réalisé des études d'impact quantitatives et consulté le secteur financier, et une fois que les capacités de gestion des risques et de gouvernance des banques et la qualité des données et des déclarations prudentielles auront été renforcées. Le respect des Principes fondamentaux de Bâle doit figurer en tête des priorités pour bon nombre de pays membres.

- **Contrôle basé sur les risques et autres processus de contrôle** : d'ici à la fin de la phase IV, en mai 2028, nous souhaitons que les activités de DC permettent aux pays membres de globalement respecter le contrôle fondé sur les risques et de pouvoir l'appliquer. AFRITAC Centre appuiera le renforcement des structures institutionnelles et des procédures opérationnelles relatives au contrôle fondé sur les risques. Tous les pays membres devraient consolider les cadres bancaires de gouvernance et d'évaluation des risques : 1) en actualisant les obligations et le cadre d'agrément, 2) en améliorant la qualité et l'actualité des données réglementaires sur les risques, 3) en augmentant la flexibilité des systèmes de déclarations prudentielles, et 4) en mettant en place des évaluations exhaustives du profil de risque des institutions financières,

qui guideront les activités de contrôle fondé sur les risques. Les principaux éléments du cadre de contrôle fondé sur les risques, tels que les processus et outils de contrôle sur pièces et les méthodes et processus de contrôle sur place, seront aussi renforcés.

- **Cadres d'intervention précoce** : d'ici à la fin de la phase IV, en mai 2028, les activités de DC devraient permettre aux autorités de détecter et de corriger les vulnérabilités des banques le plus tôt possible et de s'appuyer sur un cadre d'intervention précoce renforcé de manière à remédier efficacement aux vulnérabilités.

Thématiques émergentes

Les secteurs financiers des pays membres doivent tenir compte de l'évolution des technologies financières (fintech), du passage au numérique des produits et processus financiers, de l'émergence de nouveaux acteurs (émetteurs de monnaie électronique et institutions de paiement en monnaie électronique), dans le but d'encourager la stabilité financière, mais aussi d'accroître l'inclusion financière et la commodité des services fournis aux clients. Il convient de définir des cadres de réglementation et de contrôle spécifiques, ou de renforcer ceux existant déjà, pour attirer les acteurs à forte valeur ajoutée qui possèdent des infrastructures technologiques solides, un certain poids financier, des compétences techniques avérées et une réelle culture de la gouvernance et de la gestion des risques dans l'espace bancaire numérique. Au cours de la phase IV, les activités de DC, qui seront menées en étroite coopération avec celles proposées par le siège afin de les compléter, viseront à mettre en place des cadres de réglementation et de contrôle efficaces pour les services de paiement, notamment les institutions de paiement réglementées, et seront suffisamment souples pour intégrer les innovations technologiques du domaine de la finance numérique qui connaissent un essor rapide en Afrique subsaharienne.

Le contrôle des risques liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et de la cybersécurité représente un autre thème émergent. Menées en étroite coopération avec celles proposées par le siège afin de les compléter, les activités de DC viseront à aider les autorités à : 1) fournir aux banques des lignes directrices détaillées sur les cadres de cybersécurité et de gestion des risques des TIC, et 2) accroître les compétences des instances de contrôle bancaire dans le domaine de l'évaluation de la pertinence des cadres des TIC et de cybersécurité.

Les difficultés causées par le changement climatique et la dégradation de l'environnement posent des risques financiers, dont la gestion figure au centre du mandat des autorités de réglementation et de contrôle du secteur financier des pays membres de l'AFRITAC Centre. Au cours de la phase IV, le Centre prévoit de dispenser des formations et des activités de DC sur les nouvelles pratiques en matière de contrôle et de réglementation des risques financiers liés au changement climatique, afin de : 1) mieux les faire connaître et accroître les capacités de contrôle, 2) encourager le partage des connaissances et des meilleures pratiques entre pairs, et 3) contribuer au développement de la gestion, du contrôle et de la réglementation des risques du climat dans le secteur financier.

COURS ET FORMATIONS

La formation dispensée par AFRITAC Centre complètera l'AT dans différents domaines.

Elle a pour objectif d'accroître les capacités des gestionnaires dans la conception, la gestion et la mise en application des politiques macroéconomiques. Les cours s'inscriront en particulier dans le sillage des formations proposées par l'Institut du FMI pour le développement des capacités (ICD) et de l'Institut de formation pour l'Afrique (IFA), et porteront sur des aspects généraux des politiques financières et budgétaires, ainsi que sur des sujets plus précis en rapport avec la gestion macroéconomique des ressources naturelles, la prévision de très court terme et les implications macroéconomiques de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, du changement climatique, du passage au numérique, de la transparence, de la gouvernance et de la corruption.

Le contenu des cours sera adapté au contexte de la sous-région et utilisera les possibilités offertes par les nouvelles technologies pour toucher un public plus large. Le Centre profitera dans la mesure du possible de la possibilité d'organiser des formations en ligne à partir des programmes et des cours élaborés par l'ICD, et mettra l'accent sur l'apprentissage mutuel et le partage d'expériences au moyen des formations en ligne ou en mode

hybride. Outre les cours traditionnels de deux semaines, le Centre proposera des séminaires de haut niveau de deux ou trois jours aux hauts responsables ou des conférences répondant à des demandes précises de certains pays membres. Il mettra en place des partenariats avec d'autres instituts de formation de la région, tels que l'Institut de l'économie et des finances – Pôle régional de formation des régies financières de l'Afrique centrale de Libreville, Gabon, et l'Institut sous-régional des statistiques et de l'économie appliquée de Yaoundé, Cameroun.

Les formations, ateliers et séminaires porteront sur des thèmes précis dans les domaines indiqués ci-après :

Administration des revenus

Gestion des risques et du changement après le passage au numérique des administrations fiscales. Les progrès réalisés par certains pays pour passer au numérique pendant la période difficile de la pandémie de COVID-19 permettent de donner une assise plus solide à d'autres réformes et d'accélérer la modernisation. L'optimisation des conséquences du passage au numérique portera essentiellement sur le renforcement des compétences dans la gestion des risques institutionnels et

opérationnels. La fourniture d'un soutien au passage au numérique et la gestion du changement au sein des administrations fiscales sont aussi des sujets prioritaires.

Encourager l'harmonisation des procédures fiscales pour améliorer l'environnement fiscal des entreprises. La CEMAC a entrepris de moderniser et d'harmoniser les procédures fiscales et prépare un guide des procédures fiscales en vigueur dans la Communauté. Des formations seront nécessaires pour promouvoir l'application de ces procédures.

Gestion des finances publiques

Les formations, ateliers et séminaires consacrés aux questions macrobudgétaires porteront sur l'analyse des politiques budgétaires, la prévision budgétaire, les risques macroéconomiques et budgétaires, et les outils de quantification des risques budgétaires. Ils incluront les questions de la budgétisation sensible au climat, des risques budgétaires, et des implications macroéconomiques du passage au numérique, de l'égalité entre les femmes et les hommes, du climat, de la transparence et de la corruption.

Les formations, ateliers et séminaires sur le budget porteront sur la budgétisation sensible au climat, la budgétisation des recettes affectées et les dépenses budgétaires : méthodes d'évaluation et inclusion dans les prévisions budgétaires, guides et manuels de gestion des finances publiques – ces éléments sont élaborés avec la commission de la CEMAC – poursuite du Forum des hauts fonctionnaires du budget des États membres de l'AFRITAC Centre.

Les formations, ateliers et séminaires sur la gestion de la trésorerie et la comptabilité publique porteront sur les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et la dématérialisation des documents de GFP. Ils traiteront également de la gestion de trésorerie active, de la création d'une fonction bancaire au Trésor, du contrôle et de l'audit internes, et de la préparation et de l'analyse des états financiers de l'État.

Modélisation macroéconomique

AFRITAC Centre travaillera en collaboration avec l'ICD du FMI pour proposer des formations régionales (ou nationales adaptées). Elles porteront sur les modèles de prévision en temps réel, l'analyse et la prévision macro-économétrique, la programmation et les politiques financières, les diagnostics macroéconomiques, la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles, les cadres budgétaires, la viabilité budgétaire, l'analyse de la politique budgétaire, et l'analyse de la politique monétaire et budgétaire avec des modèles DSGE. Elles pourraient évoluer en fonction du programme de l'ICD et s'adresseront en priorité aux divisions chargées des prévisions dotées de fortes capacités et disposant de données fiables, ainsi qu'aux banques centrales et aux institutions régionales, telles que la commission de la CEMAC.

Statistiques

Les formations, ateliers et séminaires porteront sur : 1) le renforcement des statistiques des administrations publiques, 2) l'application du Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008), et 3) les indicateurs à haute fréquence. Plusieurs sujets seront abordés dans le domaine des statistiques du secteur réel, en particulier l'élargissement du périmètre des comptes nationaux annuels, l'introduction de comptes nationaux trimestriels et l'utilisation de comptes financiers. Dans le domaine des statistiques des finances publiques, les thèmes traités comprendront l'enregistrement des transactions non monétaires et des autres flux dans le tableau des opérations financières de l'État (TOFE), et l'enregistrement des stocks et des flux pour préparer les comptes de patrimoine d'ouverture et de clôture. Les statistiques devront intégrer les normes renforcées de diffusion des données électroniques aux statistiques macroéconomiques.

Gestion de la dette publique

Les formations, ateliers et séminaires porteront sur : 1) la préparation et la mise en œuvre de la stratégie de la dette à moyen terme, 2) l'intégration de la gestion de la dette et de la gestion de la trésorerie, 3) l'utilisation du cadre de viabilité de la dette, et 4) le rôle du gestionnaire de la dette dans la gestion des passifs conditionnels. Le rôle du gestionnaire de la dette dans la stratégie verte des pouvoirs publics demeurera l'un des principaux thèmes abordés dans ce domaine.

Régulation et supervision bancaires

AFRITAC Centre prévoit d'organiser des formations pratiques pour permettre aux instances de contrôle d'accroître leurs capacités dans : la mise en application du pilier 2 (ICAAP, ILAAP, SREP), le contrôle des TIC, les cadres de réglementation et de contrôle cyberrésilients, l'émergence de nouvelles pratiques en matière de contrôle et de réglementation de la fintech, et la gestion des processus de réglementation et de contrôle grâce à la technologie (regtech et suptech). Les autres sujets traités concerneront le contrôle et la réglementation des risques financiers liés au changement climatique.

Il est nécessaire de travailler en coordination et en collaboration, y compris dans le domaine de la formation, pour optimiser les répercussions des activités d'AFRITAC Centre et celles des autres centres de développement des capacités du FMI, des autres partenaires, tels que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la GIZ (Allemagne), Expertise France, AFRISTAT, ONU Femmes et l'AFD, ainsi que la commission de la CEMAC. Le Centre prévoit aussi de collaborer avec d'autres instituts de formation subrégionaux, tels que l'Institut de l'économie et des finances – Pôle régional de formation des régies financières de l'Afrique centrale de Libreville, Gabon, et l'Institut sous-régional de statistique et d'économie appliquée de Yaoundé, Cameroun, qui constituent des partenaires potentiels sur ces sujets.

INTÉGRATION RÉGIONALE

AFRITAC Centre appuie l'intégration régionale, qui concerne principalement les six pays membres de la CEMAC.

La CEMAC est une union économique et monétaire de pays qui utilisent le franc CFA en Afrique centrale. Elle vise principalement à renforcer l'union monétaire et à harmoniser les politiques régionales pour constituer une union économique solide et prospère tout en créant des conditions propices à une meilleure intégration économique. Le soutien apporté par AFRITAC Centre poursuit deux objectifs : 1) aider les institutions régionales à concevoir, améliorer et diffuser les directives régionales, et 2) aider les pays membres à transposer ces directives dans leur législation nationale et leur appareil administratif pour une meilleure harmonisation et à adopter et appliquer les politiques découlant de ces directives.

Il porte principalement sur les domaines ci-après :

Administration douanière

AFRITAC Centre aide la commission de la CEMAC et les pays membres à poursuivre la réalisation d'un cadre réglementaire permettant une application coordonnée et harmonisée du Code des douanes communautaire et du tarif extérieur commun. Il sera accordé une attention particulière à l'harmonisation des données requises et des formalités à suivre pour les procédures d'importation et d'exportation dématérialisées, ainsi qu'à la mise en place d'une interconnectivité entre les systèmes de transit des pays membres afin que les opérations de transit puissent être effectuées avec une déclaration de transit et une garantie unique. Il sera également apporté un soutien aux commissions des douanes de la CEMAC pour l'évaluation, la classification, l'origine, la facilitation des échanges commerciaux et la mise en application.

Administration fiscale

En collaboration avec le département des finances publiques, AFRITAC Centre appuiera l'adoption et la promotion du code de procédure budgétaire de la CEMAC dans les pays membres, afin d'harmoniser et de moderniser les procédures budgétaires dans la région.

Gestion des finances publiques

AFRITAC Centre continuera à appuyer la mise en place d'un plan d'action régional pluriannuel pour accroître les réformes effectuées par les pays de la CEMAC. Cela comprend l'élaboration de projets de guides techniques, la participation à des ateliers de la CEMAC et l'examen régulier de la conformité de la transposition des directives de la CEMAC dans les législations nationales.

Modélisation macroéconomique

Le Centre aidera la commission de la CEMAC à renforcer le cadre de surveillance multilatérale, à élaborer un programme de convergence sur trois ans et à créer un modèle macroéconomique régional. Ce soutien pourrait également être apporté à la Banque des États d'Afrique centrale (BEAC).

- **Statistiques de finances publiques :** AFRITAC Centre aidera les pays de la CEMAC à adopter et mettre en œuvre la directive de la CEMAC (05/11UEAC-190-CM-22) relative au Tableau des opérations financières de l'État (TOFE), fondée sur l'édition 2014 du Manuel de statistiques de finances publiques, dont l'objectif est de permettre d'établir et de diffuser des statistiques budgétaires harmonisées et comparables, ce qui s'avère indispensable pour la convergence régionale.
- **Statistiques du secteur réel :** AFRITAC Centre aidera les pays de la CEMAC à produire et à publier des séries contemporaines du PIB, à appliquer le Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008) et à calculer des estimations de PIB fiables et comparables, ainsi que d'autres agrégats macroéconomiques utilisés dans les variables réelles et nominales pour analyser la convergence des pays.

Le soutien apporté par le Centre portera toujours sur l'amélioration de la coordination des émissions publiques, et de l'harmonisation des pratiques d'émission et des procédures dans les Trésors des pays de la CEMAC. Il aidera aussi la commission de la CEMAC à transformer en bonnes pratiques certaines des dispositions de la réglementation sur les pratiques de gestion de la dette.

Il s'agit de renforcer le cadre réglementaire du secteur financier COBAC/CEMAC applicable aux institutions financières agréées dans un ou plusieurs pays de la CEMAC. Le Centre délivre ses activités de DC en la matière à la COBAC (Commission bancaire de l'Afrique centrale).

K

SYNERGIES ENTRE LES
SECTEURS D'AFRITAC CENTRE

Les synergies existantes entre les différentes activités de DC de la phase IV seront mises en avant. L'objectif est d'améliorer l'efficacité et l'efficience du DC en faisant en sorte que les activités conduites pour un pays sur un sujet recouvrant plusieurs domaines de compétences d'AFRITAC Centre soient bien menées conjointement. Le Centre s'emploie à détecter ces synergies, mais éprouve encore des difficultés à les exploiter pleinement.

Pour pouvoir mobiliser les synergies qui ont été recensées, il est important de prendre en compte les contraintes liées au fonctionnement des départements du FMI proposant des activités de DC et les questions de confidentialité. Plusieurs solutions peuvent être envisagées et explorées pour mobiliser les synergies, telles que la création de cadres logiques sectoriels unifiés, et la mise en place d'une collaboration entre les départements du FMI qui secondent les conseillers de l'AFRITAC Centre et d'une collaboration entre les conseillers eux-mêmes pour qu'ils réalisent des missions ensemble. Le relatif succès remporté récemment par une expérience de ce type montre que ce dernier point ne pose aucun problème. Le Centre prévoit aussi d'examiner les synergies existantes entre ses activités de DC et celles qui sont financées directement par le siège du FMI.

Au cours de l'exercice 2022, une mission pilote menée conjointement par les conseillers résidents pour l'administration fiscale et la comptabilité publique a été bien accueillie par les autorités et a été couronnée de succès. Les conseillers ont aidé les autorités du Gabon à créer un compte séquestre pour gérer les crédits de TVA. Ils ont présenté les difficultés et les résultats de leur mission à la dernière réunion en date du Comité d'orientation, qui a salué cette initiative et encouragé cette manière de procéder.

Le Centre prévoit aussi d'examiner les synergies existantes entre ses activités de DC et celles qui sont financées directement par le siège du FMI.

SECTION V

**GESTION FINANCIÈRE,
BESOIN EN
RESSOURCE ET
VIABILITÉ POUR
LA PHASE IV**



GESTION FINANCIÈRE

Les contributions des bailleurs de fonds et des pays membres seront versées sur un sous-compte AFRITAC Centre pour les partenaires pour le développement, au titre du compte-cadre pour le financement de certaines activités. Ce sous-compte servira à encaisser et décaisser les contributions financières pour les activités du Centre. Toutes les ressources ainsi mobilisées dans ce sous-compte seront destinées à l'usage exclusif d'AFRITAC Centre. Les accords financiers conclus entre les partenaires donateurs ou les pays membres et le FMI reposeront sur une lettre d'entente définissant l'objet des contributions dans le cadre du présent document-programme et seront soumis aux termes et conditions du sous-compte et du compte-cadre pour le financement de certaines activités. Le FMI gère le fonds fiduciaire conformément à sa réglementation financière et à ses autres pratiques et procédures applicables.

Le FMI fournira aux partenaires donateurs les rapports des dépenses et engagements réalisés avec le sous-compte AFRITAC Centre via la passerelle externe sécurisée Partners Connect. Le compte rendu annuel de l'exécution du plan de travail et du budget annuel d'AFRITAC Centre sera communiqué lors de chaque réunion du Comité d'orientation. Les coûts seront indiqués sur une base réelle. Les opérations et les transactions effectuées par l'intermédiaire du sous-compte pendant l'exercice du FMI feront l'objet d'un audit au titre du compte-cadre administré du FMI, et le rapport du cabinet d'audit externe sera publié sur le site Internet du FMI dans le cadre de son rapport annuel.

B

BESOIN EN RESSOURCES
ET VIABILITÉ

Le volume global des activités de DC délivrées augmentera au cours de cette nouvelle phase pour tenir compte des nouvelles priorités du FMI et du soutien accru aux PFC apporté par le Centre et la stratégie du FMI auprès de ces pays.

AFRITAC Centre a déjà commencé à élargir son équipe en accueillant un nouveau conseiller résident pour l'administration des douanes en janvier 2022, grâce au financement de l'initiative de lutte contre la COVID-19. Un deuxième conseiller résident, spécialisé dans la modélisation et la prévision macroéconomiques, entrera en fonction au cours de l'exercice 2024. Le nombre des conseillers passera donc de neuf (phase III) à dix (un pour l'administration douanière, un pour l'administration fiscale, deux pour la GFP, un pour la gestion de la dette publique, un pour le contrôle du secteur financier, deux pour la prévision et l'analyse macroéconomiques, un pour les statistiques du secteur réel, un pour les statistiques des finances publiques). Un agent local continuera à prendre en charge le cadre de gestion axée sur les résultats – avec un suivi régulier des étapes et des résultats.

L'enveloppe budgétaire de la phase IV devrait par conséquent s'élever à environ 50,5 millions de dollars (voir le tableau 6).

Le budget financé sur ressources externes (environ 45,3 millions de dollars) sera principalement financé par les partenaires pour le développement (35,2 millions de dollars). Les contributions des pays membres

sont toutefois indispensables pour montrer l'attachement des pays au Centre et assurer la viabilité financière de celui-ci. Compte tenu des conditions financières actuelles des membres, le Centre propose de fixer leurs contributions à 20 % du besoin total de financement (soit environ 10,1 millions de dollars). La ventilation de ce montant entre les pays sera examinée dans les prochains mois. En qualité de pays hôte, le Gabon devra continuer à prendre en charge le coût des espaces de bureaux et des salaires du personnel local, en plus de sa contribution financière en tant que membre. La contribution directe du FMI couvrira tous les coûts liés au directeur du Centre, ainsi que tous les autres frais administratifs (environ 5,2 millions de dollars). La contribution du FMI au budget du Centre va ainsi doubler, dans le sillage de l'augmentation du budget consacré aux PFC, prévue pour affecter des ressources internes supplémentaires pour couvrir les frais administratifs de tous les centres régionaux de développement des capacités. AFRITAC Centre recevra 530 000 dollars supplémentaires par an pour couvrir ses frais administratifs. Les enveloppes budgétaires par secteur resteront indicatives afin de conserver la souplesse nécessaire. Pour une plus grande flexibilité, le budget de la phase IV comprend une réserve budgétaire stratégique correspondant à 1 % du budget total. Il est essentiel de disposer d'une certaine flexibilité pour répondre rapidement, le cas échéant, à des besoins imprévus des pays membres.

La stratégie intègre des éléments de viabilité financière.

Le Centre recherchera à l'avance des promesses et des engagements pour garantir une transition en douceur et la stabilité des opérations pendant la phase IV. Le FMI a jusqu'à présent signé un accord de contribution avec la Belgique. Les activités relevant de l'axe de travail Gestion de la dette resteront couvertes par la Facilité de gestion de la dette jusqu'à la fin de l'exercice 2024, et leur renouvellement sera examiné ultérieurement. D'autres partenaires pour le développement, comme l'UE, l'Allemagne et la France, ont également manifesté leur intérêt pour financer la phase IV. Les besoins financiers, qui vont perdurer tout au long de la phase IV, et les pressions budgétaires auxquelles sont soumis les pays donateurs traditionnels posent la question de la viabilité financière. Une démarche d'atténuation des risques sera entreprise sur plusieurs axes, qui, selon l'ampleur du déficit de financement ou des retards, pourraient comprendre : i) la mise en place de partenariats stratégiques à long terme avec davantage de bailleurs de fonds, ii) une plus grande diversification des bailleurs de fonds, iii) davantage de contributions volontaires de la part des pays membres, et iv) le cas échéant, une diminution organisée des programmes pour que les ressources suffisent à financer des activités sélectionnées à l'issue d'un processus de hiérarchisation rigoureux.

TABLEAUX 6. PHASE IV (2024-2028) - ENVELOPPE BUDGÉTAIRE INDICATIVE

Description	PHASE III Execution Projetée	PHASE IV Enveloppe Indicative
Développement des capacités		
Modélisation macroéconomique	-	3,6
Gestion des finances publiques	9,5	10,8
Administration douanière	1,4	3,5
Administration fiscale	3,3	3,7
Gestion de la dette publique	1,5	3,0
Régulation et supervision bancaires	3,7	4,4
Statistiques macroéconomiques	3,0	3,5
Statistiques des finances publiques	3,3	3,6
Gouvernance et Administration		
Administration	5,9	4,4
Finance	-	0,2
Gouvernance et évaluation	0,6	0,5
Formation personnalisée	0,1	0,1
Formation	0,9	0,9
Réserve stratégique budgétaire	0,1	0,4
Sous-total	33,3	42,4
Gestion du fonds fiduciaire (7%)	2,3	3,0
Total du financement extérieur (IMF 02)	35,6	45,3
Contribution du FMI	2,6	5,2
TOTAL DÉPENSES	38,3	50,5
AFRITAC Centre Financement (en millions de dollars US)	PHASE III Execution Projetée	PHASE IV Enveloppe Indicative
Partenaires	31,8	35,2
Pays membres	3,8	10,1
FMI	2,6	5,2
• Allocation initiale	• 2,6	• 2,5
• Ressources additionnelles pour les pays en situation de fragilité	-	2,7
TOTAL FINANCEMENT	38,3	50,5

Source : Rapport d'AFRICTAC Centre

SECTION VI

GOUVERNANCE, GESTION OPERATIONNELLE, RESPONSABILITÉ, CONTRÔLE DE LA QUALITÉ, SUIVI DES RÉSULTATS, ET COMMUNICATION D'AFRITAC CENTRE

A

GOUVERNANCE

AFRITAC Centre est gouverné et administré conformément aux dispositions du compte-cadre administré pour le financement de certaines activités du FMI (SFA Instrument Cadre), aux termes et conditions essentiels à l'administration du sous-compte d'AFRITAC Centre et au document programme d'AFRITAC Centre. Le Centre suit les politiques, principes et procédures présentés dans le manuel des CRAT établi par le FMI, qui est actualisé régulièrement. Le manuel décrit les différents aspects de la gouvernance, la gestion des programmes, la levée de fonds, la communication, les questions de ressources humaines, l'administration, le financement et l'évaluation. Les thèmes abordés ci-après en reprennent les points principaux.

La stratégie d'AFRITAC Centre est guidée par un comité d'orientation (CO) composé de représentants des pays membres, des donateurs, des partenaires et du FMI. Le CO est principalement chargé de donner une orientation stratégique au Centre et de l'aider à définir ses priorités, d'approuver le plan de travail annuel et le budget associé, et d'examiner les rapports annuels et le document du programme. Le Centre invite les autres parties prenantes, telles que les organisations régionales ou internationales et les donateurs potentiels, à assister aux réunions du CO en qualité d'observateurs. Le CO est présidé par les pays membres par rotation. La principale fonction du président est de mener les réunions du comité et d'en préparer l'ordre du jour avec le directeur du Centre.

La structure de gouvernance actuelle permet de faire valoir l'attachement des parties, l'implication des bailleurs de fonds et la responsabilité du Centre. Les membres du CO formulent des commentaires sur les opérations que le Centre a menées et veillent à ce que le plan de travail annuel : 1) reflète les besoins des pays membres (par le biais des représentants de ces derniers), 2) soient coordonné avec les activités de DC fournies par d'autres prestataires (par le biais des représentants des pays membres et des partenaires pour le développement), et 3) soit associé aux autres activités de DC, de surveillance et de prêt du FMI (par le biais des représentants du FMI).

GESTION OPERATIONNELLE

Le Centre comprend un directeur, des conseillers résidents et du personnel administratif. Le directeur est responsable de la gestion quotidienne du Centre et de ses opérations, sous l'autorité stratégique du CO et la supervision du FMI. Le directeur rend compte au département Afrique du FMI et veille à ce que le travail du Centre corresponde à la stratégie globale du FMI en matière de DC. En concertation avec le CO, le département Afrique du FMI, les départements proposant des activités de DC et l'Institut pour le développement des capacités (ICD),¹ le directeur dirige la

préparation du plan de travail et du budget, et suit leur mise en œuvre. Il maintient un contact régulier avec les autorités des pays, les partenaires donateurs et les autres prestataires de DC de la région pour les tenir informés des activités du Centre, faciliter la coordination et éviter les chevauchements d'activités. Le personnel d'AFRITAC Centre comprend aussi des conseillers résidents spécialisés dans les domaines de DC, deux responsables de projet, dont l'un supervise le cadre de GAR, et un personnel de soutien administratif. Il est fait appel à des experts à court terme pour des missions spécifiques, l'expertise régionale étant privilégiée dans la mesure du possible.

Le plan de travail annuel d'AFRITAC Centre est mis au point en consultation avec les pays membres dans le cadre du processus de hiérarchisation des activités de DC du FMI. Les équipes-pays du FMI, en collaboration étroite avec les conseillers résidents du Centre, maintiennent un dialogue permanent avec les bénéficiaires d'activités de DC afin de se mettre d'accord sur les priorités en matière de DC. Celles-ci sont rapprochées des propres priorités du FMI, qui sont définies grâce à un dialogue continu avec les pays membres au moyen de la surveillance, des programmes ou du travail de diagnostic de l'AT, et résumées dans les notes stratégiques par pays pour les

activités de DC du FMI. L'élaboration du plan de travail annuel s'effectue conformément au plan d'allocation budgétaire et au cycle budgétaire du FMI, afin de garantir que les travaux du Centre sont bien coordonnés avec les activités de DC délivrées par le FMI par le biais d'autres véhicules. Les équipes du FMI préparent des projets pluriannuels, qui facilitent la planification et la communication des interventions à long terme, souvent indispensables aux changements. Les équipes conservent toutefois la souplesse nécessaire pour répondre à des besoins urgents inattendus. Le suivi de la mise en place du plan de travail est effectué à l'aide du cadre de GAR.

Les activités de DC sont fournies en étroite coordination avec les autres véhicules multipartenaires du FMI, tels que le fonds « Données pour décider » (D4D), le fonds pour la stabilité du secteur financier, le fonds fiduciaire de mobilisation des recettes et l'outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale (TADAT), ainsi que des véhicules ou outils mis en œuvre avec d'autres partenaires pour le développement, comme la facilité de gestion de la dette (FGD) et l'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA). Cette complémentarité permet au Centre de maximiser l'incidence de ses interventions et d'éviter un chevauchement des activités.

¹ La procédure budgétaire de l'AFRITAC Centre est une action collaborative et itérative menée avec le département Afrique du FMI, le siège et le directeur du Centre, les départements de mise en œuvre (DC) et les fonctions organisationnelles de l'ICD. La procédure du budget annuel est lancée et dirigée par le directeur, en concertation et en coordination avec les départements concernés. Le directeur gère aussi la mise en œuvre du plan de travail et l'exécution du budget annuel, et peut décider de modifier les activités prévues ou certaines lignes budgétaires au cours de l'exercice pour répondre à une évolution de la situation. Les règles de gestion du budget confèrent un rôle prépondérant au directeur et l'autorisent à tenir compte des conditions locales de fonctionnement.

AFRITAC Centre entretient la coordination la plus étroite possible avec les partenaires pour le développement et les organisations régionales. Comme indiqué ci-dessus, les partenaires pour le développement sont consultés lors de la préparation du plan de travail. Les conseillers mettent tout en œuvre pour rencontrer les partenaires pour le développement intéressés pendant leurs missions, en particulier dans les domaines dans lesquels sont déjà impliqués d'autres partenaires (gestion des finances publiques, administration des recettes, par exemple). Le directeur du Centre rencontre régulièrement les partenaires pour le développement lors de visites dans les pays membres pour les informer

des activités du Centre et discuter avec eux de la coordination et de la portée de leur collaboration. Le Centre mène des projets avec les partenaires pour le développement de façon à optimiser l'aide fournie dans certains domaines, telle que l'établissement d'un budget tenant compte de la problématique femmes-hommes (avec ONU Femmes). Il entretient aussi une collaboration très étroite avec la CEMAC sur un grand nombre de questions depuis de nombreuses années. Les activités réalisées avec d'autres AFRITAC et l'IFA lui permettent d'élargir l'éventail et la portée des possibilités d'apprentissage par les pairs et d'exploiter les ressources.

RESPONSABILITÉ

L'objectif stratégique d'AFRITAC est d'aider les pays à accroître leurs capacités humaines et institutionnelles, et à mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et financières favorisant la croissance et réduisant la pauvreté. Le Centre répond aux besoins en DC des pays membres, mais ces derniers sont chargés de mettre en œuvre ses recommandations. Cette collaboration concourt à l'efficacité et à la réalisation des objectifs du Centre et du FMI.

AFRITAC Centre et le FMI garantissent la qualité des activités de DC fournies.

Le siège et le Centre continueront à collaborer pour examiner la qualité des missions d'AFRITAC Centre afin qu'elles respectent les normes du FMI.

Le partage des documents de DC restera soumis au principe de non-objection.

AFRITAC Centre continuera à transmettre les documents relatifs aux activités de DC aux pays membres et à ses partenaires avec l'accord exprès du pays bénéficiaire ou sa non-objection dans un délai de 60 jours.

D

CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Le siège du FMI et le personnel d'AFRITAC Centre s'emploient à maintenir la qualité des prestations de DC à un niveau élevé. Les départements du siège du FMI proposant des activités de DC choisissent et recrutent les conseillers résidents d'AFRITAC Centre et leur apportent l'aide technique nécessaire pour qu'ils fournissent des conseils et des activités cohérentes et de qualité. En combinant les recommandations des missions préalables de surveillance et de développement des capacités avec les besoins du pays, les départements de DC examinent avec les conseillers résidents les objectifs et les résultats de chaque mission pour garantir que les activités de DC se déroulent correctement et sont suivies d'effet. Le siège du FMI examine et valide les rapports établis par les conseillers résidents, conformément à la politique de diffusion. Les experts à court terme dont les missions sont itinérantes et /ou spécifiques sont également recrutés par le siège du FMI dans sa liste d'experts qualifiés et supervisés par les conseillers résidents et le siège.

Le directeur du Centre ajoute un niveau supplémentaire de contrôle de la qualité du DC dans la gestion des activités quotidiennes d'AFRITAC Centre grâce aux relations étroites qu'il entretient avec les autorités des pays membres. Il suit les progrès des pays bénéficiaires dans la mise en œuvre des réformes appuyées par le Centre.

E

SUIVI DES RÉSULTATS

Comme au cours de la phase précédente, les activités du Centre feront l'objet d'une évaluation externe intermédiaire. Elle portera d'une part sur les mêmes critères que précédemment, à savoir 1) la pertinence des conseils apportés par le Centre, 2) l'efficacité et l'incidence des activités de DC du Centre, 3) l'incidence de ces activités par rapport aux objectifs, et iv) la pérennité des résultats ; mais aussi sur de nouveaux critères jugés utiles par le Centre, tels que le degré de fragilité des PFC. Le Centre a tenu compte des recommandations de l'évaluation externe de la phase III pour élaborer le programme de travail de la phase IV.

L'évaluation externe s'effectuera à partir du catalogue de GAR du FMI, qui définit les objectifs et les résultats attendus et permet un meilleur suivi des activités à moyen terme. Le Centre continuera à définir des cadres logiques avec les pays bénéficiaires des activités de DC (annexe II). Il prévoit également d'intensifier ses échanges avec les équipes pays du siège pour profiter des synergies possibles. Cette collaboration permettra de fixer des étapes qui correspondront aux besoins réels des pays membres tout en respectant les orientations stratégiques du siège.

CDMAP, nouvelle plateforme de gestion axée sur les résultats, et les plateformes associées, telles que PowerBi, constitueront les principaux outils de suivi. Leur utilisation permettra de résoudre les différents problèmes rencontrés par le Centre au cours de la phase III. Ces outils ont été développés de manière à faciliter le partage des informations et l'évaluation de l'incidence des activités de DC.

COMMUNICATION

Le programme de communication de la phase IV aura pour but d'améliorer la coordination et l'efficacité des activités de développement des capacités en mettant en lumière les progrès accomplis par les autorités et le soutien apporté par les partenaires-donateurs et le FMI. AFRITAC Centre continuera à communiquer et à partager des informations sur différents canaux pour tenir les parties prenantes informées des dernières activités de DC. Ces canaux comprendront le plan annuel de DC soumis au CO pour approbation, les lettres d'information trimestrielles, les rapports annuels, les mises à jour budgétaires et financières, les rapports d'AT (partagés via *Partners Connect*), et les communications régulières du CO.

AFRITAC Centre utilisera notamment son site Internet, les réseaux sociaux et la plateforme interne *Partner's Connect* pour mettre les informations à disposition d'un large public. Le directeur rencontrera par ailleurs régulièrement les partenaires pour le développement et les autorités lors des missions dans les pays, ainsi que des représentants de la presse. Les conseillers organiseront des réunions de coordination et d'information avec les parties prenantes concernées, notamment les partenaires-donateurs. Enfin, les séminaires en ligne organisés avec d'autres CRDC et les ateliers régionaux auxquels peuvent participer des parties prenantes extérieures contribueront aussi à améliorer la visibilité des activités du Centre.

ANNEXES

ANNEXES DU PROGRAMME DE LA PHASE IV

AFRITAC CENTRE : PROGRAMME DE LA PHASE IV MAI 2023 - AVRIL 2028

Annexe I : Réponses à l'évaluation à mi-parcours de la phase III

Recommandation	Réponse du FMI	Action(s)	Commentaires	Calendrier	Partie prenante
Recommandation 1 : faire en sorte que le processus de détermination des priorités utilisé pour recenser les activités de DC soit centré sur la correction des insuffisances les plus importantes plutôt que sur l'application de solutions a priori.	Accepté. Déjà fait.	AFRITAC Centre contactera les autorités pour qu'elles nomment des points focaux sectoriels.	La plupart des missions stratégiques sont organisées par le siège et comprennent des conseillers résidents, qui adaptent leur plan de travail en fonction des recommandations émises lors de ces missions et des orientations stratégiques.	En cours	Départements du FMI, conseillers résidents, pays membres
1.1 (paragraphe 100) Il convient que les activités d'AT fournies par le Centre ne soient pas définies uniquement selon des approches axées sur la demande ou qui encouragent les autorités à mettre en œuvre les réformes de la CEMAC, car certains domaines peuvent présenter d'importantes lacunes sans faire l'objet de demande de soutien de la part des autorités, notamment ceux associés au suivi et à la surveillance.	Accepté. Déjà fait.	Pas d'action requise	Le Centre prépare son programme de travail en fonction des besoins des autorités et des recommandations émises pendant les missions du siège ou ses échanges avec d'autres partenaires qui ne possèdent pas nécessairement les compétences pour intervenir dans le pays en question.	En cours	Siège, AFRITAC Centre, pays membres, partenaires
1.2 (paragraphe 103) Il faut associer les jalons aux points faibles mis au jour et les définir plus précisément à partir d'une classification standardisée des besoins, qu'il convient d'examiner avec un point focal de l'administration dans chaque axe de travail, tel qu'un responsable de l'unité de réforme de la gestion des finances publiques.	Accepté	Le Centre organisera des formations en collaboration avec les unités concernées du FMI.	Il faut renforcer la formation à la GAR du personnel du Centre pour qu'il s'approprie les techniques d'une formulation plus efficace des étapes intermédiaires dans le système.	À définir avec l'ICD	ICD, AFRITAC Centre (conseillers résidents et responsable de projet)
1.3 (paragraphe 104) La classification des besoins devrait établir une différence entre les actions à mener en priorité à court terme et celles qui font l'objet de réformes à moyen terme.	Accepté en partie	Le Centre organisera des formations en collaboration avec les unités concernées du FMI.	Le Centre s'emploiera à mieux séquencer les actions de renforcement des capacités. Les projets seront conçus avec des étapes plus claires, des indicateurs et un calendrier des résultats attendus.	À définir avec l'ICD	AFRITAC Centre, ICD

Recommandation	Réponse du FMI	Action(s)	Commentaires	Calendrier	Partie prenante
Recommandation 2 : renforcer les synergies entre les bailleurs de fonds pour créer un effet de levier et mettre à disposition sur une plateforme commune la cartographie des activités planifiées et mises en œuvre.	Accepté en partie	Encourager les pays membres à coordonner les activités de DC fournies par les prestataires.	Le Centre encourage cette coordination, mais il appartient aux pays membres de créer des plateformes de coordination des réformes, en particulier dans les finances publiques. Ces plateformes leur permettent d'orienter les actions et de suivre les résultats attendus des partenaires dans la mise en œuvre des réformes, en fonction de leurs compétences.	L'AFRITAC Centre proposera aux pays membres de créer ces plateformes.	Pays membres, FMI, partenaires, AFRITAC Centre
2.1 (paragraphe 107) Élaborer le programme de travail de l'AFRITAC Centre sous la forme d'une stratégie en adéquation avec celles définies par d'autres bailleurs de fonds, en impliquant autant que possible l'unité de réforme de la GFP des pays concernés pour assurer une bonne coordination.	Accepté	En cours, pas de nouvelle action requise	La programmation de nos activités est définie en coordination avec les autres partenaires, en particulier pendant les missions de diagnostic. Les conseillers résidents participent très souvent à ces missions.	Travaux en cours	Siège, AFRITAC Centre, pays membres, partenaires
2.2 (paragraphe 108) Comme avec celle dispensée par le FMI, l'AT fournie par les bailleurs de fonds devrait être établie selon un niveau croissant de priorités fixé lors des missions de diagnostic.	Accepté en partie	/	La programmation des activités de l'AFRITAC Centre est coordonnée avec les priorités déterminées par le siège, en particulier pendant les missions de diagnostic. Les conseillers résidents participent très souvent à ces missions. Répartition des tâches entre les IFI : la Banque mondiale possède par exemple des compétences en matière de passation des marchés et pourrait diriger les activités dans ce domaine.	En cours	Siège, AFRITAC Centre, pays membres, partenaires

Recommandation	Réponse du FMI	Action(s)	Commentaires	Calendrier	Partie prenante
Recommandation 3 : mieux classer les indicateurs et distinguer les indicateurs d'intrants (ressources financières), de produits (fournis par le FMI), de résultats (fournis par l'administration) et d'incidence.	Accepté	/	Les activités de DC d'AFRITAC Centre sont intégrées au cadre de GAR défini par le FMI, qui fixe les objectifs, les résultats, les indicateurs d'incidence, les jalons et les activités. Les ressources financières sont liées aux activités.	À définir avec l'ICD	ICD, AFRITAC Centre (conseillers résidents)
3.1 (paragraphe 114) Associer des ressources financières (indicateurs d'intrants) à des jalons intermédiaires une fois qu'ils ont été mieux définis.	Non accepté	/	Dans CDMAP, la plateforme à utiliser obligatoirement, les jalons ne sont pas associés à des ressources. Bien qu'il pourrait s'avérer intéressant d'ajouter ce lien, cette recommandation ne relève pas du mandat de l'AFRITAC Centre.	Pas d'action prise par l'AFRITAC Centre	ICD, équipe CD-MAP
3.2 (paragraphe 115) Le personnel devrait être mieux formé à l'élaboration des cadres logiques.	Accepté en partie	Le personnel du Centre, y compris les conseillers résidents, doit augmenter ses capacités sur la GAR.	AFRITAC Centre travaillera en coordination avec les départements proposant des activités de DC pour que les experts à long terme soient formés régulièrement à l'application de la GAR et tenus informés des dernières évolutions.	À définir avec l'ICD	Divisions proposant des activités de DC au sein du département des finances publiques, du département des marchés monétaires et de capitaux, et du département des statistiques, ICD pour la coordination, AFRITAC Centre

Recommandation	FMI Réponse	Action(s)	Commentaires	Calendrier	Institution responsable Partie prenante
Recommandation 4 : renforcer l'utilisation des outils technologiques et mettre en œuvre une assistance technique « hybride » pour en améliorer l'efficacité.	Accepté	/	Le Centre aide les pays membres avec des missions en ligne.	En cours	AFRITAC Centre
Recommandation 5 : il convient de désigner un point focal par axe de travail dans chaque pays pour aider à mieux classer les activités par ordre de priorité en fonction des capacités d'absorption du pays et améliorer le suivi des activités de l'AFRITAC Centre et l'exécution des recommandations.	Accepté	AFRITAC Centre travaillera avec les autorités pour désigner les points focaux sectoriels.	Le Centre dispose d'un point focal nommé par le membre du comité d'orientation du pays.	En cours	Pays membres
5.1. (paragraphe 121) Il convient de proposer des points focaux par domaine dans les différents pays.	Accepté	AFRITAC Centre travaillera avec les autorités pour désigner des points focaux sectoriels.	Cette responsabilité incombe aux pays membres. Lorsque les conseillers résidents visitent les pays, les responsables des services désignent les points focaux avec lesquels sera effectuée la mission.	En cours	Pays membres
5.2. (paragraphe 122) Des ateliers ou des séminaires pourraient servir à accroître le degré d'exécution des recommandations en utilisant une approche plus structurée fondée sur les scores des indicateurs de la GAR.	Accepté	/	Les séminaires permettent de faire un point sur l'avancement des réformes dans les pays membres. Les actions à mener sont sélectionnées en fonction des risques recensés à partir du niveau des indicateurs de GAR.	En cours	AFRITAC Centre, ICD

Enseignements : Questions d'évaluation au niveau de l'entité					
Recommandation	Réponse du FMI	Action(s)	Commentaires	Calendrier	Partie prenante
Orientation stratégique et gouvernance du CO					
Recommandation 1 : envisager d'organiser une réunion du comité d'orientation en milieu d'année portant sur la revue et le suivi des programmes, en plus de la réunion annuelle.	Accepté	Le Centre prévoira une réunion du CO en milieu d'année, qui se tiendra en ligne.	/	En cours	AFRITAC Centre
Cadre institutionnel					
Recommandation 2 : réduire le volume des rapports et optimiser le temps que les experts consacrent à l'aide technique.	Non accepté	Les échanges concernant la quantité et la qualité des rapports seront conduits avec l'ICD, qui applique une politique commune à tous les CRDC.	/	À déterminer avec l'ICD	ICD
Coordination avec les partenaires pour le développement					
Recommandation 3 : établir une plateforme de coordination avec les autres partenaires pour le développement, par pays et par axe de travail.	Non accepté		Pour chaque axe de travail et chaque pays, le Centre échange avec un responsable nommé par sa hiérarchie sur les activités en cours et le suivi de leurs résultats. Pendant les missions, les conseillers résidents rencontrent d'autres partenaires impliqués dans les réformes du pays pour évoquer avec eux les objectifs et les résultats de leurs missions. La création d'une plateforme de coordination s'accompagnerait de responsabilités globales que l'AFRITAC Centre ne peut pas endosser. Dans certains pays, cette coordination est assurée par des structures directement mises en place par les autorités, avec une participation financière notable d'un bailleur.	À déterminer par chaque pays membre.	Pays membres
Viabilité					
Recommandation 4 : pour chaque réforme majeure, procéder à des évaluations préalables de l'adhésion et des capacités du pays avant d'engager des activités de DC.	Accepté		Cette pratique est bien respectée. Elle a généralement lieu avant l'arrivée des missions et au cours de premiers jours de celles-ci pour évaluer les progrès. Elle permet ensuite d'orienter les actions menées pendant les missions.	En cours	Pays membres, points focaux, conseillers résidents

Annexe II : Cadres logique des objectifs et resultats attendus au cours de la phase IV

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFC
Administration douanière	Améliorer les fonctions de l'administration des douanes (ODD 17.1)	Des programmes d'audit et de lutte contre la contrebande assurent plus efficacement l'application de la législation douanière.	●	●	●	●		●	●		●				
		Le contrôle douanier pendant le processus de dédouanement assure l'exactitude des déclarations.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		La facilitation des échanges et des initiatives de services améliorent le respect volontaire des obligations.	●	●	●			●			●				●
	Renforcer les dispositifs de gestion et de gouvernance de l'administration des recettes (ODD 17.1)	Augmentation des capacités de réforme grâce à une stratégie claire et à l'adoption et l'institutionnalisation d'un cadre de gestion stratégique.													●
		Les dispositifs organisationnels permettent une exécution plus efficace de la stratégie et des réformes.	●			●									
		Règles fiscales et douanières modernisées, simplifiées et plus conformes aux normes et protocoles internationaux.											●		
Administration fiscale	Moderniser le cadre institutionnel de gestion et de gouvernance des administrations des recettes	Amélioration de la capacité de réforme grâce à une stratégie claire et adaptée.													●
		L'organisation mise en place permet une meilleure application de la stratégie et des réformes.		●		●			●						●
		Les législations fiscales et/ou douanières sont révisées, simplifiées et plus conformes aux normes.			●		●		●				●		●
	Renforcer les principales fonctions des administrations fiscales	Une plus grande proportion de contribuables s'acquitte des obligations de paiement.	●	●		●		●			●				●
		L'intégrité de la base des contribuables et du registre est renforcée.					●			●					

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Administration fiscale (suite)		Une plus grande proportion de contribuables respecte les obligations déclaratives.	●	●	●	●		●							
		Les programmes d'audit et de contrôle garantissent l'exactitude des informations communiquées.	●			●	●			●	●				
		Les entreprises s'acquittent de leurs obligations de paiement conformément à la réglementation fiscale.	●		●	●			●	●	●				
		Les contrôles fiscaux contribuent plus efficacement au civisme fiscal.		●				●							
Analyse et prévision macrobudgétaire	Rendre les politiques budgétaires et les cadres institutionnels associés compatibles avec une progression vers les ODD	Les autorités disposent des connaissances de base sur le degré de conformité des politiques budgétaires et des cadres institutionnels avec les ODD.		●	●	●					●		●		●
		Les dépenses de moyen terme correspondent aux besoins dans les domaines de la santé, de l'éducation et de certaines infrastructures (ODD 3, 4, 6, 7, 9).		●	●	●					●		●		●
	Améliorer les politiques budgétaires et les cadres institutionnels pour faire face au changement climatique et à ses conséquences (ODD 13)	Utilisation accrue de la politique budgétaire pour augmenter la résilience aux risques climatiques et aux catastrophes.		●	●	●					●		●		●
		Amélioration de la politique budgétaire pour atténuer le changement climatique.		●	●	●					●		●		●
	Renforcer les cadres politiques et budgétaires.	Prévisions macroéconomiques et budgétaires mieux conçues et plus crédibles.	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●		●
	Renforcer la détection, le suivi et la gestion des risques budgétaires	Les risques associés aux prévisions budgétaires et à la viabilité budgétaire globale sont mieux analysés, suivis et publiés.	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●		●
		Les risques budgétaires des entreprises et entités publiques sont mieux analysés, suivis et publiés.		●	●	●			●	●	●		●		●
		Les risques budgétaires spécifiques sont mieux analysés, suivis et publiés.		●	●	●					●		●		●

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Modélisation macroéconomique	Renforcer les prévisions macroéconomiques, les cadres analytiques et les processus d'élaboration des politiques économiques et financières des ministères, banques centrales et autres organismes publics	Un/des outil(s) de projection/simulation macroéconomique est(sont) pleinement opérationnel(s).	●		●		●	●	●				●		●
		Amélioration des capacités d'analyse et de prévision macroéconomiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
		La préparation des projections macroéconomiques et des analyses des politiques économiques est intégrée au processus de formulation et de suivi des politiques économiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
		La transparence et la crédibilité de l'action des pouvoirs publics sont améliorées grâce à une meilleure communication externe des perspectives macroéconomiques.	●		●		●	●	●				●		●
Budget (préparation)	Définir un budget exhaustif, crédible et axé sur les politiques publiques	Publication d'un budget annuel exhaustif et unifié.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●
		Renforcement de la structure institutionnelle et de la crédibilité du cadre budgétaire pour permettre une gestion optimale du cadre budgétaire à moyen terme dans le budget annuel.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Le processus de préparation des budgets des collectivités est efficace et les modalités de transfert entre l'administration centrale et ces entités sont réglementées.		●					●						
		Le budget de l'État encourage la lutte contre les inégalités entre femmes et hommes.	●		●	●	●	●	●	●	●				●
		La notion de changement climatique est intégrée au budget.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Budget (exécution)	Améliorer la gestion des investissements publics	La réalisation des projets d'investissement permet de créer des actifs productifs et durables.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		La programmation des investissements publics est améliorée.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		La budgétisation basée sur les autorisations d'engagement et les crédits de paiement (AE / CP) est appliquée et les projets d'investissement sont garantis à moyen et long terme.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
	Améliorer l'exécution et le contrôle budgétaires	La prévisibilité de l'exécution budgétaire est renforcée grâce à l'utilisation de plans d'engagement en phase avec les plans de trésorerie.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Amélioration de la disponibilité des ressources pour faire face aux dépenses pendant l'exécution du budget.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Modernisation du contrôle de l'exécution du budget (approche fondée sur les risques, contrôle budgétaire interne, viabilité de la programmation, qualité de la comptabilité budgétaire).	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●
Budget (cadre législatif et institution de gestion des finances publiques)	Améliorer le cadre institutionnel des ministères des Finances	Amélioration de l'efficacité des ministères des Finances grâce aux réformes institutionnelles et organisationnelles.		●	●			●			●				
	Renforcer la comptabilité des matières	Transposition de la directive sur la comptabilité des matières et renforcement de la structure organisationnelle.		●		●	●	●			●				
	Mettre en place un meilleur cadre juridique pour la gestion des investissements publics	Publication d'un texte de haut niveau orientant la gestion des investissements publics pendant tout le cycle des projets d'investissement.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Comptabilité publique et gestion de la trésorerie (Trésor)	Améliorer la gestion des actifs et passifs	Renforcement et meilleure intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette.	●	●	●	●	●	●	●	●					
		Les prévisions de trésorerie du siège sont actualisées et plus précises.	●	●	●	●	●	●	●	●					
		Amélioration du périmètre et de la gestion des actifs de l'État.	●	●	●	●	●	●	●	●					
		Utilisation d'un compte unique du Trésor pour déposer les recettes et décaisser les dépenses de l'administration centrale.	●	●	●	●	●	●	●	●		●			
Comptabilité publique et gestion de la trésorerie (comptabilité)	Améliorer le périmètre et la qualité des rapports budgétaires	Les états financiers annuels audités et examinés par le Parlement sont publiés dans les délais prévus.	●	●	●	●	●	●	●	●					
		Amélioration de l'exhaustivité, de la fréquence et de la qualité des rapports budgétaires.	●	●	●	●	●	●	●	●					
		Les plans comptables et la nomenclature budgétaire sont conformes aux normes internationales.	●		●		●		●	●					
	Améliorer le cadre juridique de la GFP et l'efficacité des institutions	Renforcement des systèmes d'information et des solutions numériques de la GFP.	●	●	●	●	●	●	●	●		●			
Statistiques des finances publiques	Renforcer l'établissement et la diffusion des statistiques des finances publiques	Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		La base méthodologique des statistiques respecte les normes, les lignes directrices ou les bonnes pratiques acceptées à l'échelle internationale.		●	●	●									
		Les données de base sont adaptées à l'établissement de ces statistiques macroéconomiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Les capacités du personnel ont été renforcées grâce à la formation, notamment aux méthodes de préparation, d'établissement et de diffusion des statistiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Statistiques des finances publiques (suite)	Renforcer l'établissement et la diffusion des statistiques des finances publiques	Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		La base méthodologique des statistiques respecte les normes, les lignes directrices ou les bonnes pratiques acceptées à l'échelle internationale.		●	●	●									
		Les données de base sont adaptées à l'établissement de ces statistiques macroéconomiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Les capacités du personnel ont été renforcées grâce à la formation, notamment aux méthodes de préparation, d'établissement et de diffusion des statistiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
	Renforcer l'établissement et la diffusion des statistiques de la dette du secteur public	Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		La base méthodologique des statistiques respecte les normes, les lignes directrices ou les bonnes pratiques acceptées à l'échelle internationale.		●	●	●									
		Les données de base sont adaptées à l'établissement de ces statistiques macroéconomiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Les capacités du personnel ont été renforcées grâce à la formation, notamment aux méthodes de préparation, d'établissement et de diffusion des statistiques.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Statistiques du secteur réel	Renforcer l'établissement et la diffusion des statistiques des comptes nationaux - Actualisation exhaustive et changement d'année de base	La base méthodologique des statistiques respecte les normes, les lignes directrices ou les bonnes pratiques acceptées à l'échelle internationale.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Renforcement des capacités des services grâce à la formation, en particulier sur l'élaboration des données sources, les méthodes d'établissement des statistiques, et leur diffusion.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Un nouvel ensemble de données a été établi et diffusé en interne et/ou auprès du public.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Amélioration de l'accès aux données et aux métadonnées.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
	Renforcer l'établissement et la diffusion des comptes des secteurs institutionnels	La base méthodologique des statistiques respecte les normes, les lignes directrices ou les bonnes pratiques acceptées à l'échelle internationale.	●	●											
		Renforcement des capacités des services grâce à la formation, en particulier sur l'élaboration des données sources, les méthodes d'établissement des statistiques, et leur diffusion.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données.	●	●											
		Un nouvel ensemble de données a été établi et diffusé en interne et/ou auprès du public.	●	●											
		Amélioration de l'accès aux données et aux métadonnées.	●	●											

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Statistiques du secteur réel (suite)	Renforcer l'établissement et la diffusion des prix - Actualisation exhaustive et changement d'année de base	La base méthodologique des statistiques respecte les normes, les lignes directrices ou les bonnes pratiques acceptées à l'échelle internationale.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Renforcement des capacités des services grâce à la formation, en particulier sur l'élaboration des données sources, les méthodes d'établissement des statistiques, et leur diffusion.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Un nouvel ensemble de données a été établi et diffusé en interne et/ou auprès du public.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
		Amélioration de l'accès aux données et aux métadonnées.	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
Gestion de la dette publique	Établir un cadre juridique et institutionnel efficace pour la gestion de la dette	La législation sur la gestion de la dette fournit un cadre pour la gestion de la dette.			●	●	●	●	●		●				
		Renforcement de la structure institutionnelle de la gestion de la dette.					●				●				
		Amélioration de la gestion du risque opérationnel.	●				●	●			●				
	Formuler et mettre en œuvre des stratégies de gestion de la dette à moyen terme	Renforcement des capacités de formulation et de mise en œuvre des stratégies de la dette à moyen terme.													●
		Conception, documentation et publication de stratégies de la dette à moyen terme.	●					●	●	●	●				
		Production et publication régulières d'un calendrier d'émissions.	●		●	●	●	●		●	●				
		Les entités de gestion de la dette entretiennent des relations avec les investisseurs.	●		●		●	●	●	●	●				
		Les autorités peuvent réaliser des opérations de gestion des passifs.													●
		Le personnel peut examiner, négocier et enregistrer des contrats de prêt.													●

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFC
Gestion de la dette publique (suite)	Créer des infrastructures et des capacités de marché rentables	Existence d'un marché primaire, avec des émissions basées sur le marché.	●						●	●		●			
		Existence d'un marché secondaire pour les acteurs du marché de gros.										●			
	Créer des infrastructures et des capacités de marché rentables	Existence d'un marché primaire, avec des émissions basées sur le marché.	●						●	●		●			
		Existence d'un marché secondaire pour les acteurs du marché de gros.										●			
	Créer/renforcer les capacités du personnel à réaliser des analyses de viabilité de la dette	Meilleure connaissance du cadre et des outils analytiques de la viabilité de la dette.													●

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFC
Réglementation et supervision bancaires	Établir/renforcer les cadres de contrôle et réglementation du secteur financier.	Mise en place/renforcement des régimes d'agrément pour les banques.	●						●	●				●	
		Existence d'un processus de contrôle bien défini pour examiner les demandes d'agrément en fonction des critères requis.	●						●	●				●	
		Mise en place/renforcement de réglementations juridiques/prudentielles pour la gestion des risques, d'un cadre de gouvernance et de ratios prudentiels (y compris sur base consolidée).	●						●	●				●	
		Mise en place/renforcement de réglementations juridiques/prudentielles sur les exigences de fonds propres, et notamment maintien d'une structure de fonds propres composée d'instruments de haute qualité conformes à Bâle II/III.	●						●	●				●	
		La législation et les réglementations offrent aux instances de contrôle un éventail approprié de mesures correctives.	●						●	●				●	
		Le niveau des fonds propres des banques reflète leur profil de risque.	●						●	●				●	
		Élaboration/renforcement de la législation/des réglementations sur la liquidité, avec notamment le maintien d'une liquidité permettant de résister aux crises et aux chocs à court terme et la possibilité de conserver des ressources de financement stables pour financer leurs actifs à long terme.	●						●	●				●	
		Mise en place/amélioration de structures institutionnelles et de procédures opérationnelles pour le contrôle fondé sur les risques.	●						●	●				●	
		Renforcement de l'évaluation prospective des banques.	●						●	●				●	
		Les instances de contrôle assurent le suivi et le contrôle des groupes bancaires et de leurs ratios prudentiels sur une base consolidée.	●						●	●				●	
		Amélioration de la qualité et de l'actualité des données réglementaires.	●						●	●				●	

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFIC
Réglementation et supervision bancaires (suite)		Les instances de contrôle peuvent remédier à un stade précoce aux pratiques ou activités imprudentes et peu judicieuses qui pourraient poser un risque aux banques ou au système bancaire.	●						●	●				●	
	Établir/renforcer les cadres de réglementation et de contrôle en matière de cybersécurité	Un cadre juridique/réglementaire régissant l'application de la réglementation et du contrôle des risques de cybersécurité est mis en place/renforcé, conformément aux normes internationales.	●						●	●				●	
		Élaboration/renforcement et mise en œuvre d'un cadre de contrôle des risques de cybersécurité.	●						●	●				●	
		Les instances de contrôle obtiennent en temps opportun des informations sur les menaces et incidents et leur accordent le suivi nécessaire.	●						●	●				●	
		Les instances de contrôle disposent de capacités suffisantes pour surveiller les risques de cybersécurité.	●						●	●				●	
	Définir et améliorer les cadres juridiques, réglementaires et de contrôle pour la fintech	La législation et les réglementations relatives à la fintech qui ont été définies ou modifiées sont appliquées/publiées.	●						●	●				●	

Axe de travail	Objectifs	Résultats	Burundi	Cameroun	Congo	Gabon	Guinée équatoriale	République centrafricaine	République démocratique du Congo	Sao Tomé-et-Principe	Tchad	BEAC	CEMAC	COBAC	Tous les pays membres d'AFC
Réglementation et supervision bancaires (fin)	Améliorer les directives réglementaires relatives au provisionnement comptable et prudentiel	Amélioration de la connaissance de l'IFRS 9 par les instances de contrôle, y compris au regard de l'interdépendance entre les pertes de crédit attendues et les exigences réglementaires de Bâle sur la classification et le provisionnement des actifs.	●						●	●				●	
		Renforcement de la réglementation/ des directives sur le provisionnement pour parvenir à un équilibre entre les exigences de l'IFRS 9 en matière de pertes de crédit attendues et les principes de Bâle sur les risques de crédit.	●						●	●				●	
		Amélioration de l'efficacité du contrôle sur place et sur pièces des banques et des établissements d'intermédiation de crédit non bancaire pour l'application de l'IFRS 9.	●						●	●				●	
		Amélioration de la publication des risques de crédit et des provisions par rapport aux pertes de crédit attendues.	●						●	●				●	
	Améliorer les capacités sur les dernières évolutions des normes internationales et les meilleures pratiques en matière de contrôle et de réglementation du secteur financier	Les participants échangent/acquièrent des connaissances et des compétences sur le contrôle et de réglementation du secteur financier.	●						●	●				●	

AFRITAC Centre

BP : 12916 Libreville, Gabon
Immeuble Saint Georges
T. +(241) 11.79.33.00
afcweb@IMF.org
AFRITACcentre.org
[Facebook.com/AFRITACcentre](https://www.facebook.com/AFRITACcentre)

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

Institut pour le développement des capacités
Service des partenariats

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