

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



---

**RAPPORT  
ANNUEL  
2023**

---



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



Burundi



Cameroun



République du Congo



Gabon



Guinée équatoriale



République Centrafricaine



République démocratique du Congo



République démocratique de Sao Tomé-et-Principe



Tchad



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Union Européenne



Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands



Banque européenne d'investissement

*La banque de l'UE*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation



coopération allemande  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

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

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



---

**RAPPORT  
ANNUEL  
2023**

---



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



**Son Excellence**  
**M. Nicolas Kazadi**

*Ministre des Finances  
de la République Démocratique du Congo.  
Président en exercice du Comité d'Orientation  
d'AFRITAC Centre.*

Tout d'abord, au nom des plus hautes autorités de mon pays, en tête desquelles le Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence **Félix-Antoine Tshisekedi Tshilombo** et le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, Monsieur **Jean-Michel Sama Lukonde Kyenge**, je voudrais remercier d'une part l'ensemble des pays membres pour leur engagement constant pour mener ensemble les réformes économiques et financières nécessaires au développement de nos pays et d'autre part l'ensemble des partenaires au développement pour leurs soutiens multiformes.

Je tiens également à remercier le Directeur d'AFRITAC Centre, M. Philippe Egoume et toute son équipe, pour n'avoir ménagé aucun effort pour mener les activités du Centre tout au long de l'année fiscale 2023 et lors de la préparation minutieuse du programme de travail 2024. En effet, après la pandémie liée à la crise de COVID, le Centre a repris l'exécution de son programme de travail sur le terrain, ce qui a fortement contribué à l'amélioration de l'impact des activités de renforcement des capacités.

**Je note avec satisfaction que l'évaluation des activités d'AFRITAC Centre pendant la phase III s'est conclu globalement par un satisfecit des évaluateurs.**

Durant cette Phase III, les différentes réussites remarquables, notamment (i) la production et la publication de la première série des comptes nationaux trimestriels en Guinée équatoriale ; (ii) la production du premier rapport annuel sur les risques budgétaires au Cameroun et (iii) l'élaboration du guide sur le contrôle interne comptable de l'Etat pour les Etats de la CEMAC et (iv) l'élaboration du plan d'exécution de la stratégie d'apurement des arriérés intérieurs de la dette en République Démocratique du Congo ne sont que quelques exemples de contributions parmi tant d'autres qui ont sans doute permis à nos pays d'améliorer leur politiques économiques et leurs capacités à les conduire. Ces réussites illustrent également la capacité d'adaptation d'AFRITAC durant la période particulièrement difficile liée à la pandémie de COVID-19.

C'est pour moi également l'occasion de remercier AFRITAC Centre pour son soutien constant à la République Démocratique du Congo. Je tiens à saluer particulièrement les appuis apportés aux directions générales de la dette, du budget et du trésor. J'ose espérer que ces appuis continueront.

La prochaine phase d'AFRITAC Centre, la quatrième, couvrant la période des années fiscales 2024 à 2028, présente de nouveaux défis liés aux spécificités de la situation économique de ses pays membres. Je me réjouis de constater qu'au-delà des thématiques habituelles, AFRITAC Centre prendra en compte les nouvelles thématiques émergentes telles que le changement climatique, la prise en compte du genre dans les politiques macroéconomiques, la digitalisation des services publics pour une plus grande efficacité et l'amélioration de la gouvernance. Je note également la décision du FMI d'adopter une nouvelle stratégie de soutien aux pays fragiles qui a un important volet « développement des capacités ».

Le présent rapport revêt deux objectifs, à savoir : (i) présenter la mise en œuvre du programme de l'exercice 2023 qui a couvert la période allant du 1er mai 2022 au 30 avril 2023 et ; (ii) valider le programme de travail de l'exercice 2024 qui a débuté le 1er mai 2023 et se terminera le 30 avril 2024.

Dans le contexte d'incertitude que nous connaissons, nous avons absolument besoin de l'appui technique d'AFRITAC Centre dans ses domaines d'intervention. AFRITAC Centre est notre institution car son programme de travail est développé en réponse aux besoins de renforcement des capacités macroéconomiques et financières des pays membres. Je suis heureux de poursuivre la seconde année de la présidence du Comité d'orientation qui marque également le début la Phase IV du programme de travail d'AFRITAC Centre.

# AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR D'AFRITAC CENTRE



**M. Philippe EGOUME**

*Directeur d'AFRITAC Centre*

Avant toute chose, je tiens à remercier les plus hautes autorités de la République Démocratique du Congo en tête desquelles le Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence Félix-Antoine Tshisekedi Tshilombo et le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, Monsieur Jean-Michel Sama Lukonde Kyenge, et tout particulièrement S.E. Monsieur Nicolas Kazadi, Ministre des Finances, qui assure la présidence du comité d'orientation d'AFRITAC Centre, pour son implication et sa disponibilité ainsi que celle de ses équipes tout au long de cette année fiscale.

Le développement des capacités qui englobe l'assistance technique, le renforcement des capacités et la formation est devenu un des moyens principaux à travers lesquels le FMI soutient ses états membres, notamment ceux en développement. Dans la conjoncture économique actuelle où les effets néfastes de la pandémie du COVID-19 sont exacerbés par les conséquences de la guerre en Ukraine dans un contexte où des défis émergents comme le changement climatique créent de nouvelles incertitudes, nos Etats membres ont plus que jamais besoin du soutien d'AFRITAC Centre.

En effet, durant l'exercice fiscal 2023, le Centre a maintenu un haut niveau d'exécution de ses activités en raison de l'accroissement de la demande de renforcement des capacités par les pays membres et la reprise des missions sur le terrain. Le Centre a réalisé 76% des activités prévues dans son programme de travail 2023, correspondant à 118 activités réalisées.

L'année fiscale 2024 marque le début du nouveau cycle de financement d'AFRITAC Centre. Cycle au cours duquel le 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 va continuer à développer des synergies possibles entre ses différents domaines de compétences et proposer des activités en synergie pour renforcer l'efficacité de ses activités de développement de capacité.

Les objectifs principaux de ce rapport sont de vous présenter l'ensemble des réalisations d'AFRITAC Centre pour l'année fiscale 2023 et de vous exposer les objectifs et les priorités du programme de travail pour l'année fiscale 2024.

Avant la fin de mon propos, je voudrais exprimer nos sincères remerciements à nos partenaires qui soutiennent financièrement le Centre, aux pays membres pour leur engagement et à l'ensemble des collègues du Centre pour leur constant dévouement et leurs contributions au renforcement des capacités macroéconomiques en Afrique centrale.

# LISTE D'ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

<b>ACB</b>	Administration Centrale Budgétaire	<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>AE-CP</b>	Autorisation d'engagement-Crédit de paiement	<b>GIZ</b>	<i>Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit - Coopération allemande</i>
<b>AFRISTAT</b>	Observatoire économique et statistique de l'Afrique subsaharienne	<b>SDSP 2013</b>	Statistiques de la dette du secteur public 2013 (Guide des utilisateurs)
<b>AFRITAC Centre (AFC)</b>	Centre régional de développement des capacités du FMI pour l'Afrique centrale	<b>ICAAP</b>	<i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i>
<b>AFRITAC Ouest (AFW)</b>	Centre régional de développement des capacités du FMI pour l'Afrique de l'Ouest francophone	<b>ICD</b>	Institut de développement des capacités
<b>CAMCIS</b>	Cameroon Customs Information System - Système informatique des douanes camerounaises	<b>IMPACCT</b>	<i>Importation and Customs Clearance Together</i>
<b>CDMAP</b>	Capacity Development Management and Administration Program - Programme de gestion et d'administration du renforcement des capacités	<b>INSEED</b>	Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques
<b>CEMAC</b>	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale	<b>MSFP 2014</b>	Manuel des statistiques des finances publiques 2014
<b>CNA</b>	Comptes nationaux annuels	<b>NFSR</b>	<i>Net stable funding ratio</i>
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement	<b>ONU Femmes</b>	Organisation des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
<b>CNT</b>	Comptes nationaux trimestriels	<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>COMESA</b>	Communauté de l'Afrique de l'Est	<b>RCA</b>	République Centrafricaine
<b>COREF</b>	Comité d'Orientation de la Réforme des Finances Publiques en RDC	<b>RDC</b>	République démocratique du Congo
<b>COVID-19</b>	<i>Coronavirus disease 2019</i> - Maladie à coronavirus 2019	<b>SADC</b>	<i>Southern African Development Community</i> - Communauté de développement d'Afrique australe
<b>COBAC</b>	Commission bancaire de l'Afrique centrale	<b>SCN</b>	Système de comptabilité nationale
<b>D4D</b>	<i>Data For Decisions</i> - Fonds thématique du département des statistiques du FMI	<b>SFP</b>	Statistiques des finances publiques
<b>DMF</b>	<i>Debt management facility</i> - Mécanisme de gestion de la dette	<b>SIGMAT</b>	Système interconnecté de gestion des marchandises en transit
<b>FAD</b>	Département des finances publiques	<b>SIGNET</b>	Système Intégré de Gestion Nationale de l'Economie Tchadienne
<b>FARI</b>	<i>Fiscal analysis of resources industries</i> - Analyse fiscale des industries extractives	<b>TOFE</b>	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
		<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
		<b>UNOCHA</b>	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies

# TABLE DES MATIÈRES

ii

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

iv

Avant-Propos du Directeur  
d'AFRITAC Centre

v

Liste d'acronymes et abréviations

vi

Table des matières

1

## SECTION I

Introduction et Contexte

5

## SECTION II

Programme de Travail  
d'AFRITAC Centre

- 6 **A** Réalisations et résultats clés de l'année fiscale 2023
- 14 **B** Priorités du Centre pour l'année fiscale 2024, année de basculement entre la Phase III et la Phase IV
- 15 **C** Indicateurs d'exécution du programme de travail

# 23

## SECTION III

Réalisations 2023

- 25 **A** Burundi
- 29 **B** Cameroun
- 34 **C** République du Congo
- 37 **D** Gabon
- 41 **E** Guinée équatoriale
- 43 **F** République Centrafricaine
- 45 **G** République Démocratique du Congo
- 49 **H** Sao Tomé-et-Principe
- 51 **I** Tchad
- 55 **J** BEAC - Banque des états de l'Afrique centrale
- 56 **K** CEMAC - Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
- 57 **L** COBAC - Commission bancaire de l'Afrique centrale
- 58 **M** Séminaires, cours régionaux et activités multi-pays

# 61

## SECTION IV

Programme de Travail 2024

# 63

## SECTION V

Nouvelles du Centre

# 67

## ANNEXES

Annexes

- 68 **Annexe 1.** Personnel
- 70 **Annexe 2.** Etat des contributions financières au 30 avril 2023
- 71 **Annexe 3.** Etat des dépenses au 30 avril 2022

## GRAPHIQUES

- 3 **Graphique 1.** Croissance du PIB (en pourcentage)
- 3 **Graphique 2.** Inflation des prix à la consommation (en pourcentage moyen de la variation annuelle)
- 4 **Graphique 3.** Solde budgétaire global (dons compris ; en pourcentage du PIB)
- 4 **Graphique 4.** Solde extérieur courant (dons compris ; en pourcentage du PIB)
- 4 **Graphique 5.** Dette publique (en pourcentage du PIB)
- 16 **Graphique 6.** nombre de cadres logiques de la phase III par domaine (en nombre)
- 17 **Graphique 7.** Répartition des étapes intermédiaires par domaine (en nombre)
- 17 **Graphique 8.** Situation globale des étapes intermédiaires (en nombre et en pourcentage)
- 17 **Graphique 9.** Situation des étapes intermédiaires par domaine (en nombre)
- 19 **Graphique 10.** Nombre de résultats escomptés de la Phase III par domaine (en nombre)

- 19 **Graphique 11.** Performance globale des résultats escomptés (en nombre et en pourcentage)
- 19 **Graphique 12.** Nombre de résultats escomptés par domaine (en nombre)
- 20 **Graphique 13.** Activités par pays (en nombre)
- 20 **Graphique 14.** Activités par domaine (en nombre)
- 21 **Graphique 15.** Ressources par pays (en personnes semaines)
- 21 **Graphique 16.** Ressources par domaine (en personnes semaines)
- 22 **Graphique 17.** Répartition des ressources par pays (en pourcentage)
- 22 **Graphique 18.** Répartition des ressources par domaine (en pourcentage)
- 22 **Graphique 19.** Répartition des ressources selon la fragilité du pays bénéficiaire

## ENCADRÉ

- 16 **Encadré 1.** La gestion axée sur les résultats - GAR

## RÉUSSITES REMARQUABLES

- 27 **Réussite remarquable 1.** Développement du cadre réglementaire du ratio structurel de liquidité à long terme (*Net Stable Funding Ratio*, NSFR) au Burundi
- 30 **Réussite remarquable 2.** Production du premier rapport annuel sur les risques budgétaires au Cameroun
- 31 **Réussite remarquable 3.** Un projet de TOFE complet pour l'exercice 2021 au format MSFP 2014
- 32 **Réussite remarquable 4.** Diffusion des premiers comptes nationaux financiers du Cameroun
- 35 **Réussite remarquable 5.** Révision des modèles PREMA-Congo (Congo) et MCMB (RDC) et utilisation dans les processus d'analyse macrobudgétaire
- 38 **Réussite remarquable 6.** Douane gabonaise
- 39 **Réussite remarquable 7.** Trésorerie gabonaise
- 41 **Réussite remarquable 8.** Statistique macroéconomique de la Guinée équatoriale
- 46 **Réussite remarquable 9.** Exhaustivité et crédibilité du budget en DRC
- 50 **Réussite remarquable 10.** Statistique macroéconomique aux Tchad
- 51 **Réussite remarquable 11.** Appui à l'amélioration du profil de risque de refinancement du portefeuille des valeurs du Trésor

SECTION I

INTRODUCTION  
ET CONTEXTE

Ce rapport présente l'exécution du programme de travail de l'année fiscale 2023 (allant du 1er mai 2022 au 30 avril 2023) et le programme de travail de l'année fiscale 2024 (allant du 1er mai 2023 au 30 avril 2024) du Centre Régional de Développement des Capacités du FMI pour l'Afrique centrale (AFRITAC Centre, ou AFC).

## LE CONTEXTE RÉGIONAL

**Surmonter les défis du développement économique, y compris par la bonne gestion des ressources naturelles et l'intégration régionale, est prioritaire pour nos pays membres.** À l'exception de la République Centrafricaine (RCA), tous les pays de la CEMAC sont des pays exportateurs de pétrole. Parmi les pays membres, le Burundi et la République Démocratique du Congo (RDC) sont membres du marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA). Le Burundi et la RDC sont membres de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), et la RDC est, en plus, membre de la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC). Pour les six pays membres de la CEMAC, le programme de travail tient compte de l'intégration régionale, ainsi que de la supervision bancaire commune à travers la COBAC. Enfin, plusieurs pays membres ont fait face à des défis sécuritaires importants ; ce qui oblige le Centre à une constante souplesse et adaptation de son programme d'intervention.

**L'objectif de renforcement des capacités d'AFC vise à aider les pays membres à adopter et mettre en œuvre des politiques économiques qui favorisent une croissance inclusive.**

Bien que le revenu par habitant varie considérablement d'un pays à l'autre, tous sont confrontés à des problèmes majeurs de développement humain. Ainsi, le Gabon et la Guinée équatoriale ont des niveaux de revenu par habitant nettement plus élevés que la moyenne de la région d'Afrique subsaharienne. Le Cameroun, la République du Congo, la République Centrafricaine, et le Tchad en zone CEMAC ainsi que le Burundi et la République Démocratique du Congo sont des pays en situation de fragilité. Le Centre apporte également son expertise à la mise en œuvre des réformes en République Démocratique de Sao Tomé-et-Principe.

## LE CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE<sup>1</sup>

**La région est frappée de plein fouet par une pénurie de financement.** La persistance de l'inflation mondiale et le resserrement des politiques monétaires ont entraîné une hausse des coûts d'emprunt pour les pays d'Afrique subsaharienne et exercé une pression accrue sur les taux de change. De fait, aucun pays n'a été en mesure d'émettre une euro-obligation depuis le printemps 2022.

**La pénurie de financement aggrave une tendance de fond qui est à l'œuvre depuis des années.** La charge des intérêts de la dette publique augmente, parce que les pays de la région se tournent de plus en plus vers les marchés financiers, où les coûts d'emprunt sont élevés, et parce que les budgets d'aide au développement ne cessent de baisser.

**Ce manque de financement affecte une région déjà aux prises avec de profonds déséquilibres macroéconomiques.** La dette publique et l'inflation sont à des niveaux plus

atteints depuis des décennies ; la moitié des pays de la région sont en proie à une inflation supérieure à 10 %, qui réduit le pouvoir d'achat des ménages, affecte les couches de la population les plus fragiles et attise les tensions sociales. On estime que plus de 132 millions de personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2022.

**Cette situation a mis un coup d'arrêt à la reprise économique.** La croissance en Afrique subsaharienne va baisser pour s'établir à 3,6 % en 2023. L'activité dans la région devrait ralentir pour la deuxième année consécutive, dans un contexte d'essoufflement de l'activité économique au niveau mondial. Il convient cependant de souligner que cette moyenne occulte des différences marquées au sein de la région. De nombreux pays afficheront un modeste regain de croissance cette année, en particulier ceux dont le PIB n'est pas fortement dépendant des ressources naturelles, mais la moyenne régionale sera tirée vers le bas par l'atonie de la croissance dans certains des pays les plus importants d'un point de vue économique, dont l'Afrique du Sud.

**La pénurie de financement entraînera également des conséquences pour les perspectives régionales à plus long terme.** Elle risque de contraindre les autorités à consacrer moins de moyens à des domaines essentiels pour le développement comme la santé, l'éducation et les infrastructures, au détriment du potentiel de croissance de la région.

**D'autres événements internationaux majeurs ont eu lieu au cours de la période, au-delà de la hausse mondiale des taux d'intérêt.** La guerre en Ukraine, par exemple, a provoqué une flambée des prix de l'énergie (avec des effets positifs pour certains pays, en fait), des perturbations dans certaines chaînes alimentaires en raison des prix élevés des engrais, une augmentation de

<sup>1</sup> Source des données : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, octobre 2022.

l'insécurité dans la région (également en raison des événements qui se produisent dans les pays voisins et des tensions géopolitiques mondiales), des défis persistants/non résolus à la suite de la pandémie, des risques naturels liés au climat qui ont eu un impact sur certains pays et posent d'autres défis au développement.

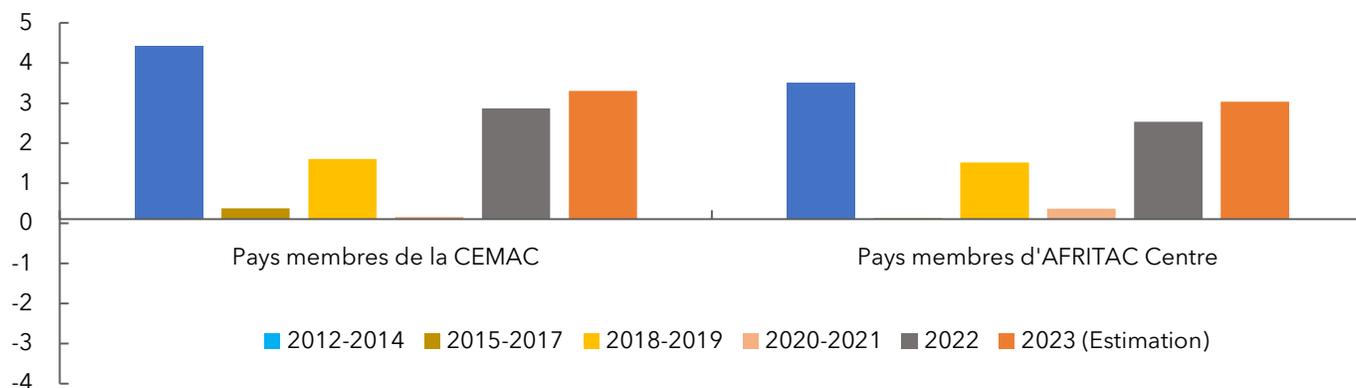
**Quatre domaines d'action prioritaires peuvent permettre de remédier aux déséquilibres macroéconomiques dans ce contexte de contrainte financière :**

- **Rééquilibrer les comptes publics et renforcer la gestion des finances publiques dans un contexte de durcissement des conditions financières.** Pour ce faire, les autorités devront poursuivre l'augmentation des recettes publiques, améliorer la gestion des risques budgétaires et faire preuve de plus de volontarisme

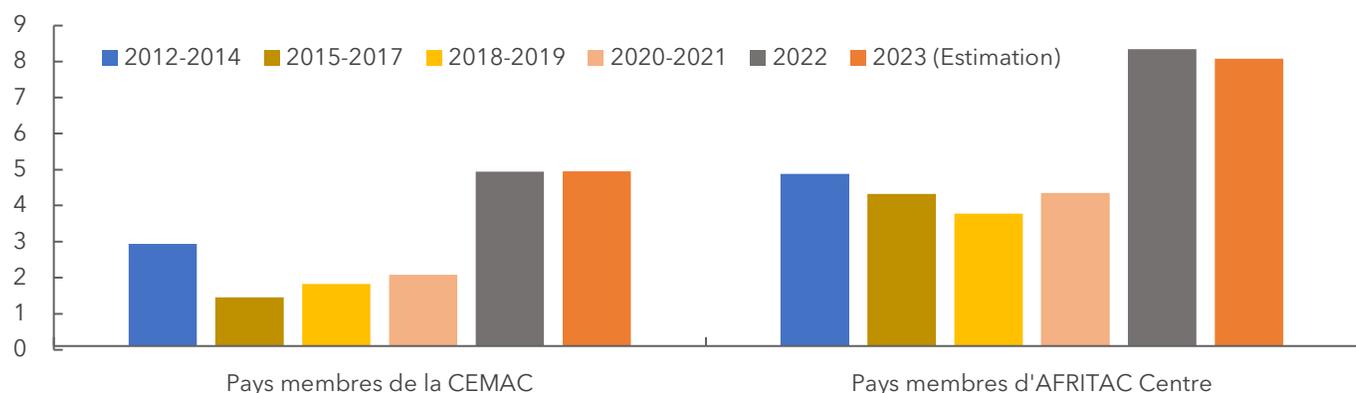
dans la gestion de l'endettement. Une planification et une politique budgétaire saines sont également essentielles dans ce contexte. Les pays devraient renforcer leur capacité à suivre, contrôler et gérer efficacement les dépenses afin de s'assurer que l'exécution du budget est alignée sur la planification et les stimuli souhaités pour l'économie. Par ailleurs, l'aide internationale demeure essentielle pour réduire les contraintes de financement auxquelles sont soumis les États. Certains pays nécessitent une restructuration ou un rééchelonnement de leur dette ; à cet égard, il est indispensable de pouvoir disposer d'un cadre efficace de traitement de la dette, afin que ces pays puissent créer l'espace budgétaire qui leur fait défaut.

- **Juguler l'inflation.** La politique monétaire devra être menée avec prudence tant que l'inflation n'aura pas emprunté une trajectoire clairement descendante et qu'elle ne se sera pas rapprochée de la fourchette visée par les banques centrales.
- **Laisser le taux de change s'ajuster, tout en atténuant les effets économiques néfastes des dépréciations, comme l'accélération de l'inflation et la hausse de l'endettement.**
- **Veiller à ce que les importantes actions climatiques ne soient pas financées au détriment des besoins élémentaires comme la santé et l'éducation.** Le financement de l'action climatique par la communauté internationale doit venir s'ajouter aux montants d'aide actuels.

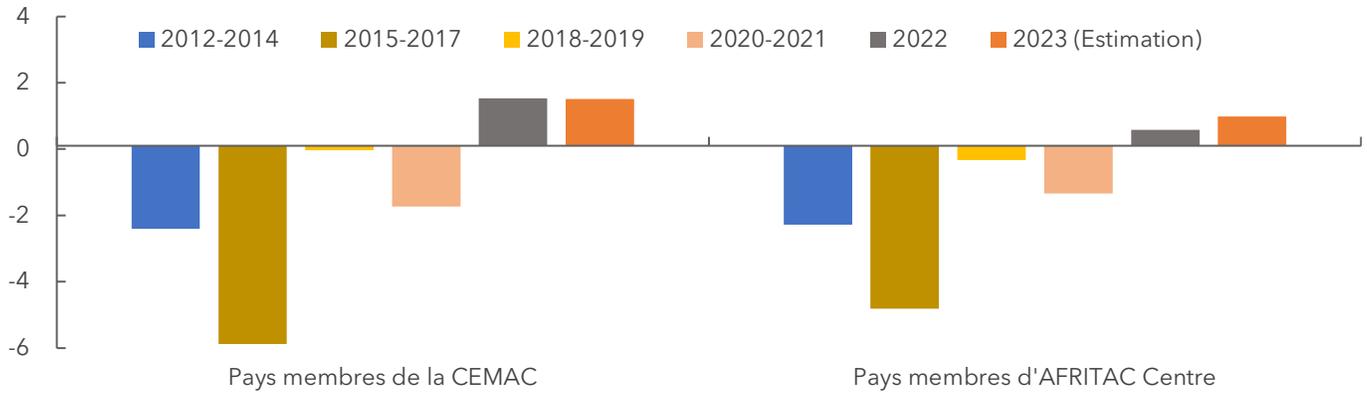
**GRAPHIQUE 1. CROISSANCE DU PIB (en pourcentage)**



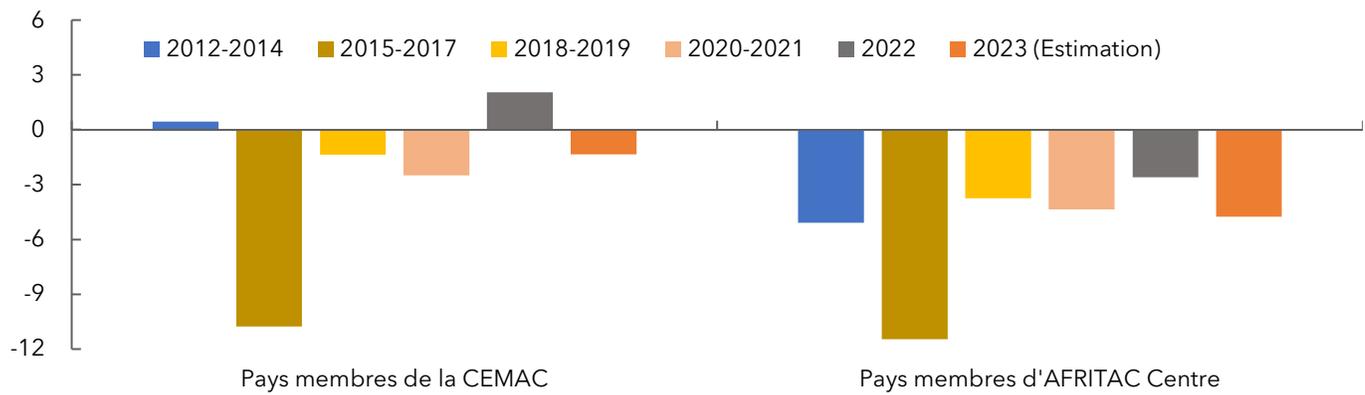
**GRAPHIQUE 2. INFLATION DES PRIX À LA CONSOMMATION (en pourcentage moyen de la variation annuelle)**



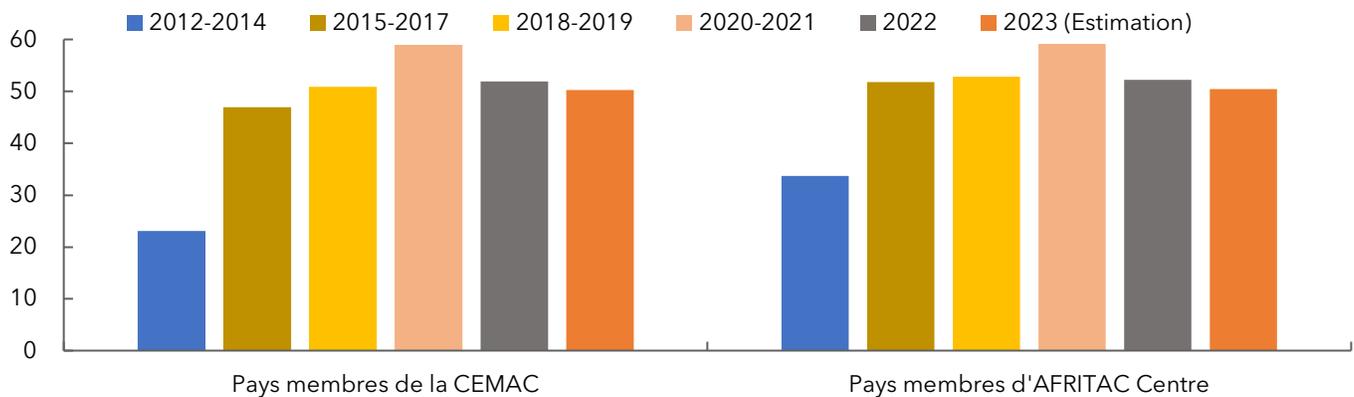
**GRAPHIQUE 3. SOLDE BUDGÉTAIRE GLOBAL (dons compris ; en pourcentage du PIB)**



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



**GRAPHIQUE 5. DETTE PUBLIQUE (en pourcentage du PIB)**



**SECTION II**

**PROGRAMME  
DE TRAVAIL  
D'AFRITAC CENTRE**

## A

RÉALISATIONS ET  
RÉSULTATS CLÉS DE  
L'ANNÉE FISCALE 2023

**Les résultats clés de l'année fiscale 2023 sont présentés pour chaque domaine d'intervention du Centre.** Pour les illustrer, certains d'entre eux sont développés sous forme de réussites remarquables dans la troisième partie du présent rapport relatif aux réalisations de l'année fiscale 2023.

## ADMINISTRATION DOUANIÈRE

- Interconnectivité Transit - Système Interconnecté pour la Gestion des Marchandises en Transit (SIGMAT) : situations actuelles en matière de transit analysées et stratégies nationales pour l'interconnectivité transit développés, notamment au **Cameroun**, en **République du Congo**, **République Démocratique du Congo** et en **République Centrafricaine**,
- Exonérations et régimes suspensifs : situation actuelle identifiée et plans d'actions actualisés en **République du Congo**, **République Démocratique du Congo** et au **Tchad**,
- Vérification de la conformité réglementaire et mise à niveau des taux des droits, taxes et redevances appliqués et liquidés par la douane gabonaise par le biais de son système

de dédouanement SYDONIA World et identification des amendements à mettre en œuvre pour la mise en œuvre effective par la Douane de la version 2022 du Système harmonisé, tel qu'exigé par la Convention internationale ratifiée par le **Gabon** et exigée par la CEMAC,

- Contrôles et gestion des risques : situation actuelle analysée et plan d'action pour un renforcement du dispositif et des outils développés à **Sao Tomé & Principe**.
- Réglementation CEMAC : Projet de règlement pour l'application de l'Article 154.5 du Code des Douanes de la **CEMAC** présenté à la CEMAC pour adoption. Cette disposition traite de la déclaration fournissant à la Douane les éléments constitutifs de la valeur en Douane.

## ADMINISTRATION FISCALE

- Propositions de dispositif organisationnel et de textes pour une optimisation du remboursement des crédits de TVA aux entreprises au **Gabon**,

- Sécurisation et optimisation du compte séquestre de remboursement de crédit de TVA au **Gabon**,
- Validation du projet de Livre des procédures fiscales communautaire de la **CEMAC**.

## GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

- Organisation d'un séminaire pour les parlementaires de la **République démocratique du Congo** sur la crédibilité du budget,
- Participation comme expert principal du conseiller en gestion budgétaire au séminaire gouvernemental sur l'implémentation du budget programme en **République du Congo**.

## ANALYSE ET PRÉVISIONS MACRO-ÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES

- Production du premier rapport sur les risques budgétaires au **Cameroun**. A ce jour, **sept pays** sur les neuf pays membres produisent un rapport sur les risques budgétaires,

- Utilisation de l'outil de projection de la dynamique de la dette par le **Tchad**,
- Production des notes de conjoncture et des rapports semestriels sur les perspectives macroéconomiques sur la base du modèle de prévision macroéconomique et budgétaire développé avec l'appui du Centre en **République du Congo**,
- Organisation du premier atelier **régional** sur la gestion des passifs contingents des Etats.

## STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

- Compilation des SFP de l'Administration Centrale Budgétaire (ACB) du **Burundi** pour les années budgétaires 2012-2016,
- Mise à jour des statistiques des finances publiques par l'élaboration du TOFE de l'ACB pour l'exercice 2020/2021 au **Burundi**,
- Extension de la couverture des statistiques des finances publiques aux secteurs sécurité sociale et collectivités locales au **Gabon**,
- Extension de la couverture des statistiques des finances publiques à **Sao Tomé-et-Principe** à l'ensemble des sous-secteurs de l'ACB (extrabudgétaires, sécurité sociale et collectivités locales).

## STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

- Production et publication de la série des comptes financiers du **Cameroun** des années 2016 et 2017,
- Production et publication de la série contemporaine du PIB conforme au SCN 93 en **République du Congo**,

- Lancement des travaux de rebasage des comptes nationaux conformes au SCN 2008 et d'élaboration des CNT en **République du Congo**,
- Production et publication de la première série des CNT de la **Guinée équatoriale** couvrant la période 2016 (trimestre 1) à 2022 (trimestre 2),
- Production et publication de la série des comptes nationaux du **Tchad** selon la nouvelle base 2017 conforme au SCN 2008.

## RÉGULATION ET SUPERVISION FINANCIÈRES

- Appui à la mise en place de la réglementation NSFR au **Burundi**,
- Définition d'une méthodologie de revue des dossiers de crédit et assistance à la réalisation d'une inspection pilote en **République Démocratique du Congo**.

### *La mise œuvre de la stratégie FCS*

#### **Le FMI intensifie son engagement avec les Etats fragiles et affectés par les conflits (FCS) à travers une nouvelle stratégie afin d'apporter un soutien solide, adapté et à plus long terme aux pays membres vulnérables.**

Cette stratégie repose sur trois piliers (i) une meilleure adaptation des engagements et des instruments du FMI aux manifestations de la fragilité et des conflits propres à chaque pays ; (ii) une plus grande proximité avec ses membres les plus fragiles ; (iii) le renforcement des partenariats pour amplifier l'impact du FMI sur les FCS. La prise en compte de cette stratégie par AFC s'est matérialisée à travers :

- **AFC a adapté son programme de travail, ses activités, instruments et méthodes de travail pour mieux soutenir ses pays FCS.** Le Centre a (i) adopté l'approche des synergies

entre les domaines d'intervention pour améliorer les résultats dans les pays fragiles, un appui conjoint des domaines de l'administration fiscale et de la gestion de la trésorerie sur l'optimisation du compte séquestre de remboursement de crédit de TVA au Gabon a matérialisé cette initiative ; (ii) axé sa stratégie sur un appui alliant assistance technique et formation aux pays fragiles, elle s'est concrétisée par l'appui à la République Démocratique du Congo sur la question de la gestion des arriérés de la dette ; (iii) introduit une démarche innovante lors de l'organisation des ateliers sur les prévisions des recettes des industries extractives (FARI Model), cette approche consiste à combiner des ateliers en présentiel et en distanciel et l'utilisation des médias. C'est aussi une approche qui utilise des tests à valider par les participants, condition préalable à la participation aux ateliers futurs.

- **AFC poursuit l'intensification et l'approfondissement du soutien apporté à ses pays membres FCS.**

Le Centre a (i) augmenté le nombre de missions dans les pays fragiles avec des objectifs ciblés dans certains domaines qu'il couvre, c'est le cas du Burundi, de la République Centrafricaine et du Tchad pour renforcer les capacités des cadres et accélérer l'implémentation des réformes ; (ii) continué la formation d'une masse critique de cadres capables de répondre aux nouveaux besoins des pays membre FCS, notamment avec des ateliers nationaux visant à apporter les connaissances et les techniques à un grand nombre de cadres et d'adapter les techniques et le rythme des enseignements au niveau de capacités relativement faible à la base. Mettant fin à leur suspension pendant la période du COVID, le Centre a repris et intensifié les voyages d'immersions (*peer-to-peer*

learning) des cadres des pays fragiles dans les pays les plus avancés de la région afin de susciter leur émulation et contribuer à la formation d'un vivier de professionnels capables de mettre en œuvre les réformes. Enfin le Centre compte renforcer sa présence sur le terrain auprès de ses pays membres fragiles notamment à travers le recrutement d'un conseiller dédié aux pays FCS dans le domaine de la mobilisation des recettes intérieures avec le soutien de fonds dédiés par le FMI.

- **Le renforcement des partenariats avec les autres organisations multilatérales et nationales pour amplifier l'impact de l'assistance d'AFC à ses pays FCS.** Le Centre a poursuivi le renforcement de la coordination et de la collaboration avec les partenaires au développement à travers (i) le lancement d'une réflexion sur le suivi de la mise en œuvre des réformes avec les autres partenaires au développement ; (ii) l'incitation des pays à mettre en place des structures nationales de coordination de l'assistance technique à l'exemple du COREF en République Démocratique du Congo et du secrétariat permanent aux réformes économiques et financières en République du Congo et (iii) la coopération active avec d'autres partenaires pour délivrer l'assistance technique la plus complète.

### *L'intégration des priorités nouvelles*

**En plus de ses thématiques habituelles, des thématiques émergentes sont au cœur de la nouvelle stratégie de renforcement des capacités du FMI.** Ces thématiques concernent la gouvernance, la digitalisation, l'inclusion du genre et la prise en compte du changement climatique. Dans le cadre de son programme de travail, le Centre a intégré ces thématiques dans ses

interventions. Ainsi, plusieurs missions d'appui aux pays membres ont traité et aborderont les questions de :

## **GOVERNANCE**

**L'amélioration de la gouvernance est sous-jacente à plusieurs activités prévues au programme de travail dans plusieurs domaines d'expertise du Centre.** Les activités du Centre porte sur (i) la modernisation du cadre institutionnel de gestion et de gouvernance de l'administration fiscale ; (ii) la crédibilité budgétaire, le contrôle et la maîtrise des dépenses publiques ; (iii) l'amélioration de la gouvernance publique et des institutions financières. Dans le domaine de l'administration des revenus, les actions du Centre visent la mise en place d'une démarche structurée de gestion des risques de conformité auprès des contribuables de grande et moyenne taille. Dans le domaine de la gestion des finances publiques, le Centre aide en amont les pays à renforcer la crédibilité budgétaire, notamment en sensibilisant les autorités à la question des dépenses hors-budget. Dans le domaine des statistiques, le Centre contribue à l'amélioration de la gouvernance publique en encourageant les pays membres à l'adhésion au système général de diffusion et de dissémination des données (E-GDDs). Sur la gouvernance des institutions financières au niveau macroprudentielle, le Centre contribue à la maîtrise des risques systémiques dans les banques. Dans le domaine de la Douane, un accent particulier est mis sur la gouvernance et la gestion des exonérations et des régimes suspensifs douaniers.

## **DIGITALISATION**

**Le Centre conseille et guide plusieurs administrations au renforcement de leur productivité et efficacité et à la maîtrise de leurs données à travers**

**la digitalisation.** Les activités du Centre porte principalement sur (i) l'harmonisation et l'interconnexion des systèmes nationaux de transit des Douanes, l'informatisation des procédures douanières, la gestion automatisée des exonérations et régimes suspensifs douaniers et le développement d'un entrepôt de données pour les Douanes du Cameroun ; (ii) l'informatisation des opérations budgétaires ; (iii) la réglementation et la supervision de la digitalisation dans le domaine bancaire. Dans le domaine de l'administration fiscale, le Centre appuie les pays dans l'adoption de modules transitoires permettant d'accélérer la numérisation des informations avec une technologie à la portée du pays. Le Centre contribue par exemple à la mise en place de modules d'immatriculation, de télédéclaration et de télépaiement des impôts en République Centrafricaine. Dans le domaine de la gestion des finances publiques, le Centre axe sa stratégie sur (a) l'accompagnement de l'informatisation des opérations budgétaires à travers le développement de plateformes de paiement ; la République du Tchad a bénéficié de cet accompagnement pour son bilan d'ouverture ; (b) la conception et l'implémentation des procédures informatiques nécessaires à pouvoir paramétrer le même outil dans les SIGFIP ; (c) la sensibilisation à éviter la forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs extérieurs de services informatiques qui peut bloquer les opérations en cas de pannes. Dans le domaine des statistiques, l'appui du Centre vise la mise en place et l'appropriation d'outils simplifiés pour la gestion des données. Ainsi, le Centre a développé un outil simplifié de préparation et d'élaboration des comptes nationaux sur Excel pour aider les pays fragiles à produire rapidement les comptes nationaux (République Centrafricaine, République Démocratique du Congo).

## INCLUSION DU GENRE

**Les activités du Centre porte sur l'intégration de la dimension du genre dans les politiques publiques, l'inclusion financière et les activités d'AFC.** Dans le domaine de la gestion des finances publiques, le Centre accompagne les pays membres dans l'intégration de la budgétisation sensible au genre. Sur ce plan, le Centre a accompagné le Cameroun en mettant en place une coordination avec l'ONU Femmes et la GIZ. Dans le domaine de la réglementation et la supervision financières, le Centre va encourager l'inclusion financière des femmes en s'inspirant par exemple de l'expérience de Sao Tomé-et-Principe qui a un programme d'inclusion financière des femmes et leur accès au marché des capitaux à travers des micro-crédits. Le Centre encourage une plus grande participation des femmes lors de ses ateliers et séminaires en invitant systématiquement les autorités des pays membres à désigner plus de femmes lorsqu'elles envoient la liste des participants aux activités d'AFC.

## PRISE EN COMPTE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

**La prise en compte du changement climatiques dans les activités du Centre prend de l'ampleur.** Dans le domaine de la gestion des finances publiques, les activités d'AFC visent l'introduction de la programmation budgétaire sensible au climat. A cet effet, la prochaine Edition du FoHBAC sera centrée sur le thème de la prise en compte du changement climatique dans la gestion des finances publiques. Le Centre a participé à plusieurs missions sur la gestion des infrastructures avec une sensibilité liée au climat (C-PIMA). Dans le domaine de la gestion de la dette publique, l'appui d'AFC vise la sensibilisation des pays membres à la question de l'émission des titres publics liés aux enjeux climatiques. Le Centre

étudie l'introduction des obligations vertes (greens bonds) au Gabon et au Cameroun. A cet effet, un webinaire a été organisé l'année dernière au profit des pays membres. Enfin, à l'initiative de l'AFC et de l'AFW, un séminaire inter-régional a été organisé par visioconférence afin de sensibiliser les Autorités de supervision invitées aux risques que les changements liés au climat font peser sur les systèmes bancaires ou financiers et de leur présenter des premières approches de prise en compte de ces risques, par la présentation d'un premier corpus de principes, formalisé par le Réseau de Banques centrales et de Superviseurs pour le Verdissement du Système financier (NGFS), et par l'illustration de la démarche suivie en ce domaine par deux Autorités.

### *Les synergies entre les domaines d'intervention*

**Dans le but d'améliorer l'impact des résultats des activités de renforcement de capacités menées par les différents domaines, le Centre encourage l'organisation d'activités conjointes impliquant plusieurs domaines.** Au cours de l'année fiscale 2023, le Centre :

- a organisé un séminaire régional conjoint sur les passifs contingents de l'Etat qui impliquait les domaines de l'analyse macrobudgétaire et la gestion de la dette publique.
- a poursuivi l'intégration des activités et des sujets transversaux (ex. comptabilité des matières) relevant de l'analyse macrobudgétaire, de l'exécution budgétaire et de la comptabilité publique notamment dans le cadre du Forum des Hauts Fonctionnaires du Budget des pays membres d'AFRITAC Centre.
- a organisé une mission conjointe réunissant les conseillers résidents en administration fiscale et en comptabilité publique pour

les travaux d'optimisation et de sécurisation du compte séquestre de remboursement de crédit de TVA au Gabon.

- s'est employé à la redynamisation de la collaboration entre l'administration douanière et l'administration fiscale au Gabon pour appuyer la mise en œuvre du Protocole d'Accord développé avec l'assistance d'AFRITAC et signé par les Impôts et les Douanes.
- a soutenu une collaboration étroite entre les domaines de la gestion des finances publiques et des statistiques des finances publiques. En effet, les données de l'exécution budgétaire sont utilisées dans la production des états tels que le TOFE, A titre d'exemple, les ces domaines appuient le développement des services de l'état pour la production des documents à jour selon les standards (NBE, PCE) pour éviter les pertes de temps. Aussi, ces échanges permettent très souvent d'adresser les faiblesses constatées dans les systèmes de gestion des finances publiques afin de qu'ils soient pris en compte dans le programme de travail.
- a utilisé les TOFE produits par le domaine des statistiques des finances publiques en République du Congo dans la production des comptes nationaux notamment les séries contemporaines du PIB. Ces deux domaines ont également échangé pour une réalisation coordonnée de leurs missions respectives sur le terrain afin d'améliorer l'efficacité de leurs appuis au pays.

### *La nouvelle stratégie de communication du Centre*

- **Faisant suite à la finalisation de sa nouvelle stratégie de communication au cours de l'année fiscale 2022, le Centre a entrepris le développement de nouveaux supports et outils**

**de communication.** Ces nouveaux outils permettront une meilleure communication en amont et aval des activités de développement des capacités mis en œuvre par le Centre. En outre, fort de sa stratégie, le Centre a contribué à la stratégie d'amélioration des sites des centres régionaux de renforcement des capacités du FMI mis en œuvre par le département Afrique et visant à (i) améliorer la présentation des pages web ; (ii) faciliter l'accès à l'information ; et (iii) le référencement.

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

**Au cours de l'année fiscale 2023, le Centre a fait face à plusieurs défis qui ont fortement affecté le niveau d'exécution de son programme de travail.** Au titre des difficultés rencontrées, le Centre a fait face au report de plusieurs missions avec les pays membres à la suite de l'indisponibilité des cadres. Certaines administrations des pays membres d'AFRITAC ne répondent pas vraiment aux sollicitations et appuis offerts par AFRITAC Centre. Il faut ajouter les nombreuses interruptions lors des missions virtuelles dues à la faiblesse des infrastructures de communication qui ont eu comme principale conséquence l'allongement de plusieurs missions à distance. Aussi, des changements de mode de délivrance de présentiel en distanciel pour cause budgétaire notamment pour certaines activités régionales avec la CEMAC ont été observés. Toutefois, le Centre a maintenu le contact avec les pays membres tout en restant flexible pour les changements de dates de mise en œuvre des activités. Le programme de travail avec la COBAC a dû être reporté pour donner suite à la priorisation par l'institution d'autres activités et l'indisponibilité des 5 groupes de travail en charge de la mise en œuvre du cadre de Bâle III.

**La reprise des missions en présentiel a rendu visible le retard pris par les pays membres dans la mise en œuvre de recommandations formulées lors de missions précédentes, et ce, notamment, en raison de la baisse d'activité durant la période du COVID-19.** La pandémie du COVID-19 et l'arrêt des activités sur le terrain ont fortement impacté la collecte des données sources dans plusieurs pays membres et notamment la production du TOFE annuel. La reprise du travail en présentiel se fait de façon progressive. À noter que sur le domaine de la régulation et supervision bancaire en particulier, la rotation accélérée des cadres des institutions bénéficiaires de l'assistance technique a contribué au retard de la mise en œuvre de certaines recommandations.

### *La collaboration avec le siège du FMI*

**Dans le domaine de l'administration douanière, l'appui à la douane gabonaise pour la mise en conformité réglementaire des taux des droits, taxes et redevances appliqués et liquidés a facilité l'évaluation d'un repère structurel convenu entre le Gouvernement du Gabon et le siège du FMI.** Une collaboration avec la division de l'administration des revenus du département des finances publiques du FMI (FADR2) a été initiée récemment pour l'informer des initiatives et éventuellement l'impliquer activement dans l'initiative IMPACCT (Importation And Customs Clearance Together). Cette initiative à laquelle participent déjà UNOCHA, CNUCED, et un grand nombre de partenaires et d'ONG a l'objectif de faciliter l'aide humanitaire et plus particulièrement la simplification et l'accélération des dédouanements d'envois de secours dont les médicaments et les équipements médicaux.

**Dans le domaine de l'administration fiscale, le Centre a participé activement aux missions du siège pour identifier**

**les priorités d'assistance au Burundi et en République Centrafricaine.** Le principal objectif était d'améliorer la coordination des efforts sur le terrain. En collaboration avec le département des finances publiques, le Centre a également participé à l'élaboration puis à la validation du projet de livre des procédures fiscales communautaire de la CEMAC.

**Dans le domaine de la gestion des finances publiques, le Centre a pris part aux missions du Département des finances publiques, notamment sur les évaluations de la gestion des investissements publics dans les pays membres et/ou la mise en œuvre des recommandations de ces missions (Tchad, RDC) et dans la réalisation d'un diagnostic d'ensemble de la gestion des finances publiques débouchant sur un plan d'action structurant le réengagement avec le Burundi.**

**Dans le domaine de l'analyse et des prévisions macrobudgétaires, le Centre collabore avec le département des finances publiques et l'institut de développement des capacités.** A ce titre, le Centre a organisé une série de formations régionales (dont la première s'est déroulée à distance) sur l'analyse des régimes fiscaux et les modèles de prévisions des recettes issues des industries extractives avec la division Tax Policy (FADTP1) du département des finances publiques du FMI. La seconde session s'est tenue au cours du second semestre en présentiel dans la ville de Douala au Cameroun. Le Centre a par ailleurs collaboré avec l'Institut de développement des capacités sur le déploiement de formations en gestion macroéconomiques en République Centrafricaine et au Tchad, et sur l'organisation d'un cours régional sur l'analyse de la politique budgétaire à Yaoundé.

**Dans le domaine des statistiques des finances publiques, le projet D4D du département des statistiques du FMI**

**vient en appui aux actions du Centre dans la région.** Cet appui consiste à financer le recrutement d'experts courts termes dont l'expertise combinée à celle d'AFC permet de couvrir un champ statistique beaucoup plus large notamment les statistiques TOFE et celles de la dette du secteur public selon le Manuel des statistiques des finances publiques 2014 (MSFP 2014) et le Guide des utilisateurs (Statistiques de la dette du secteur public 2013). Cet appui s'est matérialisé dans les pays comme le Burundi, le Cameroun, la République Centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad. Aussi, le Centre salue la collaboration des chefs de missions du Burundi, du Cameroun, du Gabon et de la Guinée-équatoriale qui ont contribué à faire le plaidoyer pour l'adoption du nouveau manuel par les pays membres.

**Dans le domaine des statistiques macroéconomiques, la collaboration a été étroite avec le département Afrique, notamment avec les équipes pays du Burundi et du Tchad.** En effet, le Centre a appuyé le département dans l'utilisation des nouvelles données et la mise en contexte des données dans leur modèle de prévisions. Aussi, dans le cadre du projet D4D, le Centre collabore avec ce projet du siège pour la mise en place de séries contemporaines des comptes selon le SCN 93 notamment en République Démocratique du Congo. Ce travail du Centre est très important pour la réropolation dans le cadre du rebasage et de la migration vers le SCN 2008 qui sont pris en charge par le projet D4D.

**Dans le domaine de la gestion de la dette publique<sup>2</sup>, certaines missions réalisées au cours du second semestre ont appuyé la réalisation des jalons fixés dans le cadre du programme avec le département Afrique du FMI, notamment en République du Congo et en République Démocratique du Congo.**

**Dans le domaine de la régulation et supervision financières, le Centre a contribué à la mission du département MCM du siège sur la FINANCIAL SECTOR STABILITY REVIEW en République Démocratique du Congo.** Par ailleurs, un collaborateur du département MCM du siège est intervenu lors du séminaire inter-régional dans le domaine de la supervision et de la réglementation bancaires organisé avec AFW (thèmes couverts : le processus de revue prudentielle, le système d'alerte précoce et leur intégration dans la supervision basée sur les risques).

#### *La collaboration avec les partenaires au développement*

**Par souci d'efficacité et de coordination, certaines activités programmées ont été réalisées en étroite collaboration avec les services du FMI et d'autres partenaires au développement, voire de façon conjointe avec certains de ces derniers.** A ce titre, le Centre a :

- identifié les priorités et les pistes d'améliorations des recettes fiscales notamment la mise en place des téléprocédures en République Centrafricaine en coordination avec l'Union Européenne,

- poursuivi la collaboration avec ONU Femmes et GIZ sur la budgétisation sensible au genre au Cameroun,
- poursuivi la collaboration avec l'Union européenne dans le cadre de son projet d'appui aux réformes des finances publiques au Cameroun, notamment sur le renforcement du contrôle financier et le contrôle interne budgétaire,
- poursuivi sa collaboration avec l'Union européenne au Tchad et le PNUD en République centrafricaine, sur le renforcement de l'analyse des prévisions macroéconomiques et budgétaires par la mise en œuvre du plan d'action proposé par le Centre. Cette collaboration a pour objectif d'éviter les duplications d'action sur le terrain,
- assuré la mise en œuvre avec la Banque mondiale du plan d'action de renforcement des prévisions budgétaires proposé par AFC aux autorités de Sao Tomé-et-Principe,
- collaboré avec la Banque mondiale sur la communication des données afin d'aider l'ensemble des pays membres à remplir les statistiques de la dette du secteur public selon le format du manuel du secteur de la dette du FMI de 2013,
- poursuivi sa collaboration avec la CNUCED, la Commission de la CEDEAO, la Banque mondiale, l'Union européenne et l'Organisation mondiale des douanes pour appuyer l'interconnexion des systèmes de transit en Afrique centrale et ainsi qu'avec la CNUCED pour le déploiement et la meilleure utilisation par les Douanes d'Afrique centrale du système de dédouanement SYDONIAWorld,
- renforcé sa collaboration avec le projet PAS 2 d'Expertise France par la mise en place d'une stratégie

<sup>2</sup> Les activités du domaine de la gestion de la dette publique sont entièrement financées par le fonds thématique Debt Management Facility (DMF) coadministré par le Banque mondiale et le Fonds monétaire international. L'annexe 5 du présent rapport présente de façon détaillée les réalisations dans ce domaine.

de partenariat pour éviter la duplication des efforts et améliorer la complémentarité de l'assistance technique dans la région,

- organisé des séances de coordination au Burundi avec AFRISTAT, la Banque mondiale, le projet PAS d'Expertise France, la COMESA sur les travaux du PIB et de rebasage au SCN 2008.

### *Les contributions de la gestion axée sur les résultats*

**La gestion axée sur les résultats a permis l'appropriation des différents changements apportés par le nouvel outil de travail CDMAP.** Le personnel du Centre a continué de se former et se familiariser avec les nouvelles plateformes de gestion axée sur les résultats. Cette capacité d'adaptation a permis au Centre de continuer à développer les cadres logiques de ses pays membres et répondre à leurs besoins de renforcement des capacités. Afin d'être en phase avec la nouvelle gouvernance RBM du FMI, le Centre propose au public un nouveau modèle de cadre logique se limitant à la présentation des objectifs et des résultats escomptés (annexe 1).

### *Les réunions du comité d'orientation*

Le Comité d'orientation s'est réuni en juin 2022 pour une session ordinaire et au mois de novembre pour une session extraordinaire. Au cours de la réunion de juin 2022, le Comité a validé les réalisations de l'année fiscale 2022, le programme de travail et le budget de l'année fiscale 2023. Au cours de la réunion du mois de novembre 2022, le Comité a validé le document programme de la Phase IV de financement d'AFC qui présente un bilan des réalisations de la Phase III (2017-2023) d'AFC, le programme de travail pour la période AF 2024-2028

qui intègre un nouveau domaine d'intervention et des thématiques nouvelles, ainsi que le projet de budget.

### *L'évaluation indépendante de la Phase III : Bilan et principales réalisations*

**L'évaluation de la Phase III d'AFC a porté sur le programme de travail AF 2017-2022 et a examiné la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des activités de renforcement des capacités dans quatre pays membres du Centre.**

L'évaluation a constaté que (i) le renforcement des capacités fourni par l'AFC est pertinent, mais le Centre n'a pas fondamentalement changé son mode de fonctionnement, restant plus axé sur l'apport de solutions que sur la correction des défaillances identifiées par les missions de diagnostic ; (ii) l'AFC se coordonne bien avec les autres bailleurs de fonds et les pays bénéficiaires, mais comme l'AFC suit un modèle « axé sur la demande », un effet de levier insuffisant a été utilisé pour pousser les autorités à formuler leurs demandes spécifiquement pour remédier aux faiblesses identifiées par les missions de diagnostic ; (iii) l'efficacité du renforcement des capacités délivré par l'AFC est bonne, mais les systèmes de gestion axée sur les résultats manquent d'indicateurs de performance et ceux du système ne sont pas toujours bien définis et notés ; (iv) AFC s'appuie sur l'expertise à long terme, à court terme, nationale, régionale et internationale, mais il y a encore place à l'amélioration en utilisant mieux les TIC ; (v) l'assistance technique doit être renforcée mais la marge d'amélioration n'est pas encore clairement visible en raison de l'instabilité politique dans la sous-région.

**L'évaluation a formulé cinq recommandations :** (i) faire en sorte que le processus de hiérarchisation

utilisé pour identifier les besoins en renforcement des capacités soit axé sur la correction des défauts les plus importants plutôt que sur la mise en œuvre de solutions a priori ; (ii) renforcer les synergies entre bailleurs de fonds pour créer un effet de levier et mettre à disposition une cartographie des activités planifiées et mises en œuvre sur une plateforme commune ; (iii) mieux classer les indicateurs et les séparer entre les intrants (ressources financières), les extrants (fournis par le FMI), les résultats (fournis par l'Administration) et les indicateurs d'impact ; (iv) renforcer l'utilisation des outils technologiques et mettre en œuvre le développement des capacités « hybrides » pour améliorer l'efficacité ; (v) un point focal devrait être identifié pour chaque axe de travail dans chaque pays afin d'aider à la hiérarchisation des activités en fonction de la capacité d'absorption du pays et d'améliorer le suivi des activités de l'AFC et la mise en œuvre des recommandations formulées à la fois dans les rapports de mission et lors des séminaires.

**En réponse aux observations et recommandations de l'évaluation, le Centre se propose de :** (i) poursuivre le développement du programme de travail en conformité avec le catalogue de gestion axée sur les résultats du FMI ; (ii) mettre un accent sur la formation interne à la gestion axée sur les résultats ; (iii) harmoniser le programme de travail avec les missions du siège du FMI ; (iv) reformuler certaines étapes intermédiaires du cadre logique pour mieux les distinguer ; (v) classer les activités par résultats escomptés lors de l'élaboration du cadre logique ; (vi) poursuivre l'action de coordination avec les autres partenaires au développement dans les domaines d'intervention ; (vii) travailler avec les autorités pour identifier des points focaux sectoriels.

### *La préparation de la Phase IV (AF 2024-2028)*

**Pour la Phase IV, AFC se propose de poursuivre des d'activités en lien avec ses domaines d'intervention actuels tout en intégrant de nouveaux domaines : Mobilisation des recettes (Douanes et impôts) ; Gestion des finances publiques (Analyse macrobudgétaire, Gestion budgétaire, Comptabilité publique et gestion de la trésorerie) ; Statistiques des finances publiques et Statistiques macroéconomiques ; Gestion de la dette publique ; Régulation et supervision financières.** La modélisation et l'analyse macroéconomique est un nouveau domaine qui va significativement améliorer la capacité des Etats membres dans la modélisation

et les prévisions macroéconomiques, y compris à haute fréquence. Le Centre envisage également la possibilité d'avoir un conseiller de long terme dédié à aider les pays FCS à mobiliser davantage de recettes qui serait financé par le budget FCS du FMI et un autre dédié à aider les pays membres à améliorer les statistiques de la balance des paiements qui serait potentiellement financé par D4D. Pour la Phase IV, AFC se propose aussi de mener plus d'activités en lien avec les thématiques suivantes : Gouvernance et transparence ; Climat et environnement ; Genre ; Digitalisation et numérisation. Le budget adopté pour la Phase IV se chiffre à 50,5 millions de dollars et son financement est réparti entre les partenaires au développement, les pays membres et le FMI.

**Au cours de la réunion extraordinaire, le Comité d'orientation a félicité et encouragé l'approche par les synergies entre les différents domaines d'intervention du Centre dans l'appui apporté aux pays membres.** Par ailleurs, le Comité a encouragé le Centre à poursuivre et à consolider les actions entreprises durant la Phase III, à renforcer l'intégration des besoins des pays membres dans le programme de travail du Centre et à augmenter le niveau de délivrance du renforcement des capacités dans les pays membres fragiles.

# PRIORITÉS DU CENTRE POUR L'ANNÉE FISCALE 2024, ANNÉE DE BASCULEMENT ENTRE LA PHASE III ET LA PHASE IV

*Alignement avec les stratégies de renforcement des capacités et les objectifs de développement durable*

**Le programme de travail de l'année fiscale 2024 est en phase avec le programme de la Phase III (novembre 2017- juillet 2023) et prend en compte les nouvelles priorités nées de la pandémie de la COVID-19.** Les priorités

du programme de travail pour l'année fiscale 2024 s'alignent pleinement sur les stratégies de renforcement de capacités mises en place pour les États membres notamment les pays les plus fragiles avec l'intervention des principales parties prenantes. Le Centre va continuer à soutenir les pays membres dans l'implémentation et le suivi des réformes y compris celles découlant de la pandémie du COVID-19. Par exemple dresser un bilan de la mise en œuvre des mesures spéciales prises dans le domaine de la gestion des investissements publics en réponse à la pandémie afin de préparer la sortie de crise.

Les priorités du programme de travail sont étroitement liées aux engagements du FMI à l'égard du Programme de financement du développement pour faciliter la réalisation des objectifs de développement durable<sup>3</sup>. L'AFC va continuer à aider les pays membres à relever les défis relatifs à l'atteinte des objectifs de développement

<sup>3</sup> Site web ODD: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

durable (ODD) dans les domaines de sa compétence. Dans cette optique, les axes essentiels de soutien au renforcement des capacités sont d'aider à une mobilisation plus accrue des ressources nationales et de rétablir des finances publiques saines dans ce contexte difficile tout en soutenant l'accélération des réformes dans l'ensemble de nos domaines d'intervention.

## *Modalités d'intervention pour l'année fiscale 2024*

Le Centre projette la réalisation en mode hybride présentiel-distanciel de ses activités durant l'année fiscale 2024. Avec le recul des contaminations au COVID-19, le retour des missions sur le terrain est en cours. En effet, certains pays membres ont fait la demande expresse de voir un redéploiement des missions sur le terrain notamment dans les domaines de l'administration douanière et fiscale, de la gestion des finances publiques, des statistiques des finances publiques et des statistiques macroéconomiques, et de la gestion de la dette publique<sup>4</sup>. Six des États membres étant en situation de fragilité<sup>5</sup>, le Centre s'efforcera de

<sup>4</sup> Les activités de ce domaine sont financées par le mécanisme Debt Management Facility (DMF) du FMI et de la Banque Mondiale.

<sup>5</sup> Burundi, Cameroun, République Centrafricaine, République du Congo, République Démocratique du Congo, Tchad.

réaliser des missions sur le terrain autant que possible en conformité avec la nouvelle stratégie du FMI pour les pays FCS. Les missions et les autres activités en distanciel resteront néanmoins une modalité d'intervention du Centre en cas de nécessité, notamment dans le cas de restrictions de voyage liées à la situation sanitaire ou sécuritaire du pays d'accueil.

## *Types d'activités*

Les types d'activités les plus importantes pour l'année fiscale 2024 sont les suivantes :

- Missions menées par les conseillers résidents y compris des missions menées conjointement avec le siège du FMI,
- Missions menées par les experts de court terme,
- Séminaires et des ateliers régionaux,
- Activités de formation et les cours régionaux en partenariat avec ICD et ATI,
- Visites d'échange, d'immersion et d'apprentissage entre pairs. Celles-ci s'étendent à des pairs de la zone couvertes par l'AFRITAC de l'Ouest.

## C

INDICATEURS D'EXÉCUTION  
DU PROGRAMME DE TRAVAIL**Les principaux indicateurs d'exécution du programme de travail 2023 sont les suivants :**

- 118 activités réalisées (dont 105 missions dont 11 missions conjointes avec le siège du FMI, 12 séminaires régionaux et 1 cours régional),
- 511 cadres impactés lors des séminaires régionaux,
- 76% d'exécution annuelle du programme d'activités,
- 93% d'exécution annuelle pour les séminaires et cours régionaux,
- 433 personnes-semaines consacrées au renforcement des administrations des Etats membres,
- 62% des ressources utilisées au profit des réformes des finances publiques,
- 48% des ressources utilisées ont bénéficié aux pays de la CEMAC,
- 67% des ressources utilisées ont été consacrées aux Etats membres en situation de fragilité,
- 879 rapports d'assistance technique ont été produits par le Centre et partagés avec les autorités des pays membres dont 84 au cours de l'année fiscale 2023.

*Les indicateurs de performance de la gestion axée sur les résultats*

**Depuis le début de la Phase III du programme d'AFRITAC Centre, 136 cadres logiques ont été créés.** Le graphique ci-dessous présente la réparation des cadres logiques par domaine.

**La situation des étapes intermédiaires décrite ci-dessous concerne uniquement l'année fiscale 2023.**

Elle a été obtenue sur la base des informations renseignées par les conseillers résidents dans le système CDMAP (outil de gestion axée sur les résultats du FMI). Depuis le début de l'année fiscale 2023, le Centre a repris ses activités de renforcement des capacités sur le terrain. A la fin de l'année fiscale 2023, le Centre a contribué et mis en œuvre 159 étapes intermédiaires (graphique 6). Compte tenu de la spécificité de chaque domaine, les performances décrites ci-dessous ne sont pas comparables entre les domaines.

**A la fin de de l'année fiscale 2023, la moitié des étapes intermédiaires ont été atteintes (89 étapes intermédiaires atteintes, soit 56%).** 47 étapes intermédiaires (30 %) sont en cours et 23 étapes intermédiaires (14 %) n'ont pas été atteintes ou ont été reportées.

**Le graphique 9 présente la situation des étapes intermédiaires par domaine.** Le nombre d'étapes intermédiaires atteintes et en cours dans chaque domaine dépasse le nombre d'étapes intermédiaire non atteintes ou reportées. Le Centre est en bonne voie pour atteindre la grande majorité des étapes intermédiaires au cours de la prochaine phase. Au cours de la prochaine phase, une attention particulière sera portée aux activités contribuant à la réalisation des étapes intermédiaires non atteintes ou reportées. Les étapes intermédiaires non atteintes concernent principalement les domaines administration douanière, gestion des finances publiques, statistiques des finances publiques et régulation et supervision financières, alors que les étapes intermédiaires reportées concernent uniquement le domaine gestion des finances publiques.

**Depuis l'année fiscale 2020, le Centre procède à la notation et à l'actualisation des résultats escomptés contenus dans les cadres logiques.**

Au cours de l'année fiscale 2023, 227 résultats escomptés ont été identifiés et couvre toute la période du programme de la Phase III (novembre 2017-juillet 2023). Les résultats escomptés permettent de mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques du Centre dans chaque pays et à

## ENCADRÉ 1. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS - GAR



La gestion axée sur les résultats - ou GAR - est un outil de gestion stratégique utilisé par le FMI pour concevoir des interventions et évaluer leur impact. La gestion axée sur les résultats permet de suivre l'évolution des activités de renforcement des capacités en fournissant un retour d'information sur la manière dont les conseils et les formations du FMI se traduisent par des résultats tangibles. Elle est une composante essentielle d'un cadre de suivi et d'évaluation solide qui aide le FMI à comprendre et à suivre l'efficacité de ses interventions en matière de renforcement des capacités.

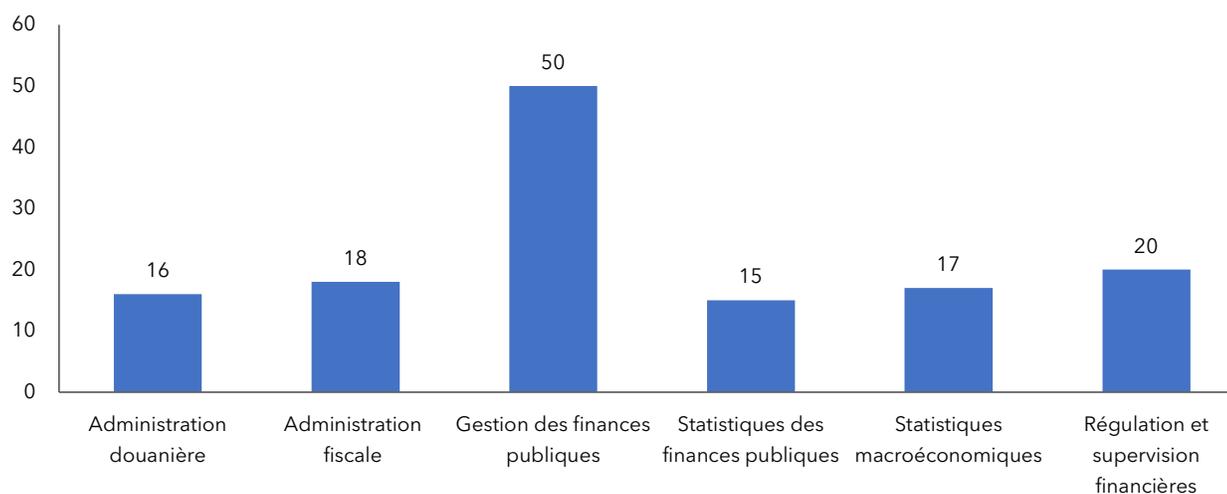
Un élément clé de la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats est le cadre logique, qui comprend une série d'étapes établissant un lien de causalité entre les ressources, ou intrants, d'un projet, les réalisations et, enfin, les résultats à moyen

et à long terme. L'ensemble des activités du Centre est marqué dans les cadres logiques du programme de travail de la Phase III. Le cadre logique du programme de travail sert de base dans l'orientation, l'organisation et la mise en oeuvre des activités de renforcement de capacités dans les différents domaines d'expertise du Centre.

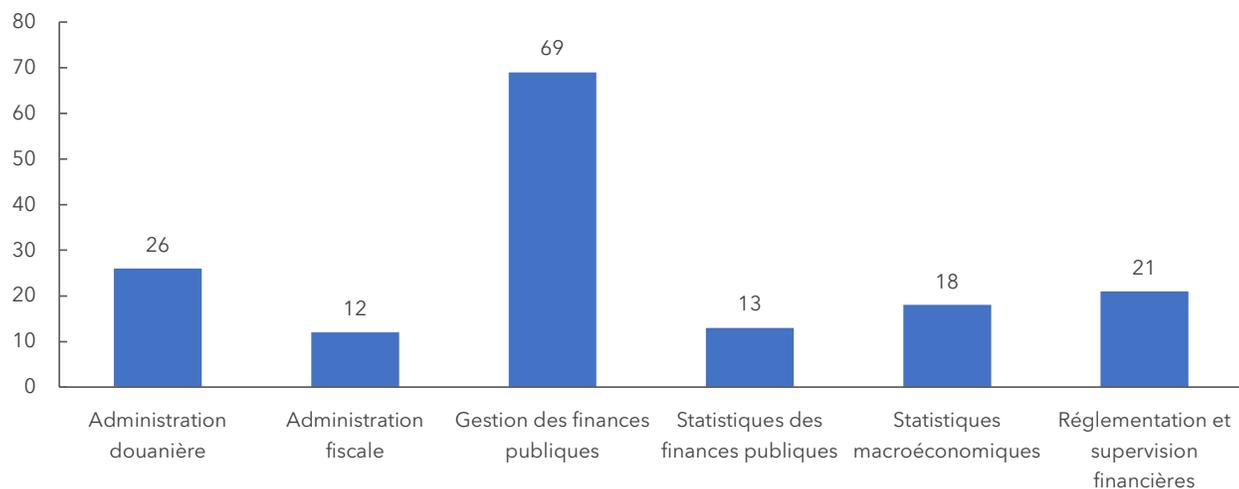
L'élaboration des cadres logiques est réalisée en collaboration avec les pays membres sur la base de leurs besoins et du catalogue e gestion axée sur les résultats du FMI (catalogue RBM). Le catalogue RBM des objectifs stratégiques de renforcement de capacités du FMI comprend : (i) les objectifs, qui sont les buts de haut niveau visés par les projets du FMI ; (ii) les résultats, qui font référence aux améliorations réelles que les pays visent grâce à l'aide du FMI ; (iii) les

indicateurs, qui permettent de déterminer dans quelle mesure les résultats visés sont atteints. Les étapes intermédiaires ou jalons sont définis par les conseillers, en liaison avec les autorités (lors de l'élaboration des programmes de travail annuels), puis validés par le FMI, sur la base du cadre logique RBM et représentent les progrès réalisés par les autorités pour atteindre les résultats fixés.

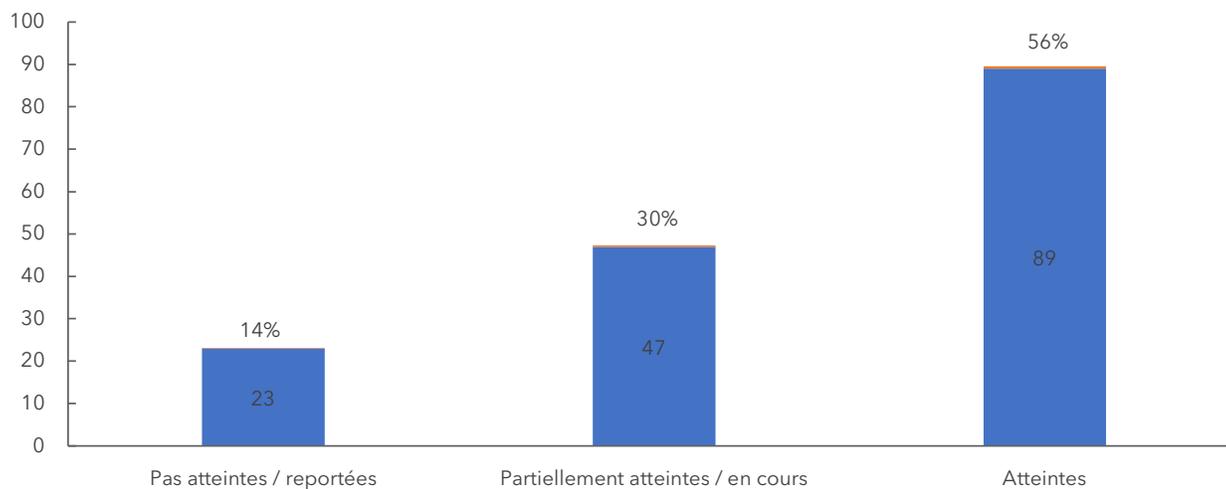
**GRAPHIQUE 6. NOMBRE DE CADRES LOGIQUES DE LA PHASE III PAR DOMAINE (en nombre)**



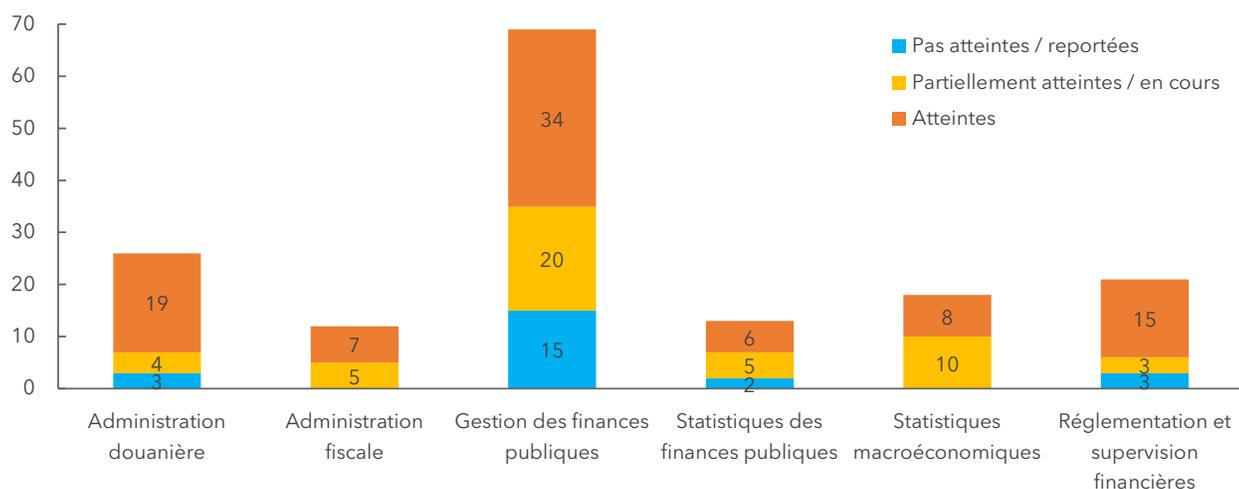
**GRAPHIQUE 7. RÉPARTITION DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES PAR DOMAINE (en nombre)**



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



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



ce titre ils constituent un élément capital de la chaîne de performance. Le graphique 10 présente le nombre de résultats escomptés par domaine (hors domaine gestion de la dette publique). Les statistiques ci-dessous permettent d'apprécier la contribution des étapes intermédiaires de l'année fiscale 2023 dans la progression des performances des résultats attendus durant toute la Phase III.

#### **La performance des résultats escomptés par domaine est présentée dans le graphique 11 ci-dessous.**

A la fin de l'année fiscale 2023, 62 résultats escomptés ont été atteints (soit 27%) et 154 sont en cours (soit 68%). Au cours de la Phase IV, le Centre continuera d'appuyer ses pays membres afin d'atteindre les résultats restés en cours à la fin de Phase III de son programme de travail.

#### **Le graphique 12 présente la performance des résultats escomptés par domaine.**

#### *L'exécution et la programmation des activités*

**Durant l'exercice fiscal 2023, le Centre a maintenu un haut niveau d'exécution de ses activités en raison de l'accroissement de la demande de renforcement des capacités par les pays membres et de la nécessité de soutien des programmes économiques engagés par certains d'entre eux avec le FMI.**

Le Centre a réalisé 76% des activités prévues de son programme de travail 2023 (118 activités réalisées ; annexe 2). Ce taux d'exécution se justifie par l'indisponibilité des autorités et de nombreuses contraintes liées au travail à distance et à l'allongement des activités. A cela on peut ajouter, la non-atteinte de prérequis par certaines administrations de pays membres pour

la poursuite des prochaines étapes intermédiaires notamment dans les domaines de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique. Il faut aussi noter la prise de fonction du nouveau conseiller en administration douanière en cours d'année fiscale. Toutefois, les missions de renforcement des capacités du Centre ont couvert l'ensemble de ses domaines d'intervention (graphiques 9 et 10). Sur le volet des institutions régionales (CEMAC et COBAC), le

Centre a réalisé des activités à un niveau plus bas que les prévisions en raison de du report de certaines activités notamment à la COBAC.

#### **Pour l'année fiscale 2024, le Centre prévoit d'organiser 198 activités couvrant l'ensemble des domaines (graphique 10).**

Cela inclut 178 missions dont 5 avec le siège du FMI, 13 séminaires régionaux, et 2 cours. Pour l'exercice 2024, le Centre prévoit un niveau d'activité qui va continuer à s'accroître. Le recrutement prochain d'un nouveau conseiller en modélisation macroéconomique va aussi permettre d'augmenter le niveau d'activités et d'assurer une meilleure appropriation des modèles macroéconomiques en cours de développement et leur maintenance par les pays membres.

#### *L'utilisation et la programmation des ressources*

**Au cours de l'année fiscale 2023, le Centre a consacré 433 personnes semaines au renforcement des capacités des administrations des pays membres soit 76% de ses ressources programmées (annexes 3 ; graphiques 11 et 12).** Ce taux témoigne de la sous-utilisation des ressources qui se justifie également par le report sur les années fiscales prochaines de certaines activités à l'initiative des Etats membres. Les ressources programmées pour les pays fragiles (332 personnes-semaines)

ont été utilisées à la hauteur de 87%, tandis que celles programmées pour les pays de la CEMAC (279 personnes-semaines) l'ont été à 75%.

#### **Au cours de l'année fiscale 2023, les cadres de la région ont participé à douze séminaires régionaux et un cours.**

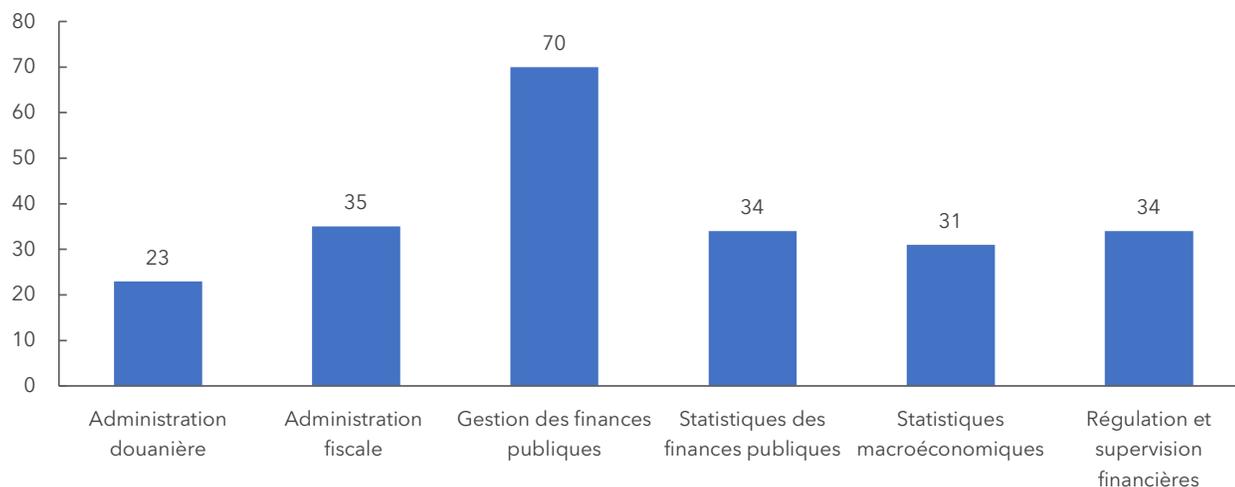
Ces événements régionaux ont vu la participation de 511 cadres des administrations des pays membres. Ces séminaires couvraient les domaines de l'administration douanière, de la gestion des finances publiques, des statistiques, de la gestion de la dette publique et de la régulation bancaire. Les thèmes proposés découlaient essentiellement des problématiques identifiées avec les pays membres. Il est important de noter que le Centre a pu délivrer certains séminaires en ligne notamment dans les domaines des statistiques et de la régulation bancaire (annexe 4).

#### **Pour l'année fiscale 2024, le Centre prévoit de maintenir un niveau d'engagement soutenu dans l'ensemble des pays membres.**

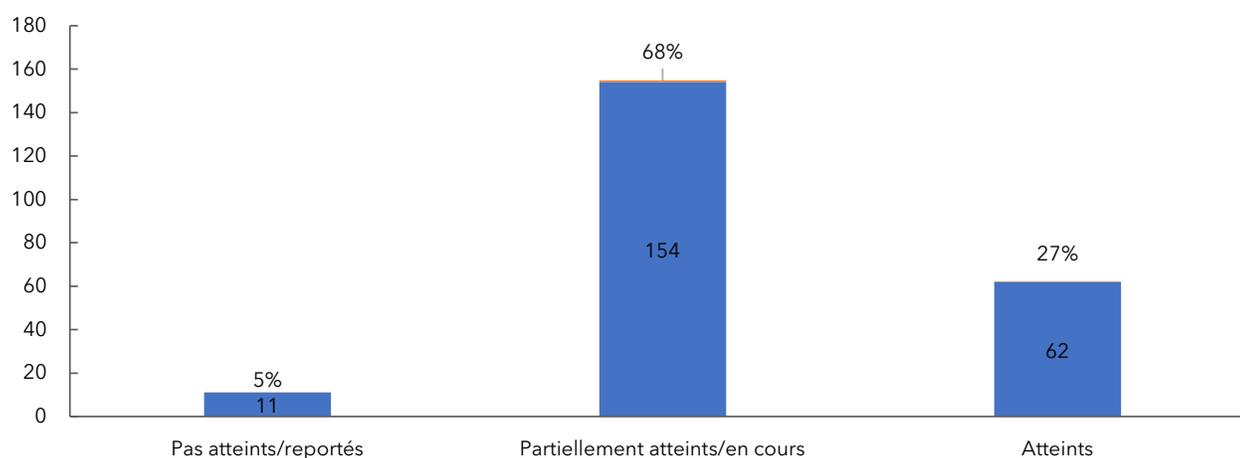
Les pays de la CEMAC bénéficieront de 374 personnes-semaines soit 53% des ressources programmées (annexes 3 ; graphiques 11 et 12). Tandis que pour l'ensemble des autres pays (Burundi, Sao Tomé-et-Principe et la RDC), le Centre prévoit 32% de ses ressources hors appuis et séminaires régionaux. Pour les séminaires régionaux et l'appui aux institutions régionales (CEMAC et COBAC), le Centre disposera 15% de ses ressources programmées.

**Au cours de l'année fiscale 2023, le Centre a mobilisé une plus grande proportion de ses ressources pour l'organisation de missions dans les pays membres (annexe 4 ; graphique 13) dans l'ensemble des domaines d'intervention.** Cette démarche répond aux demandes ponctuelles des pays membres et une plus grande

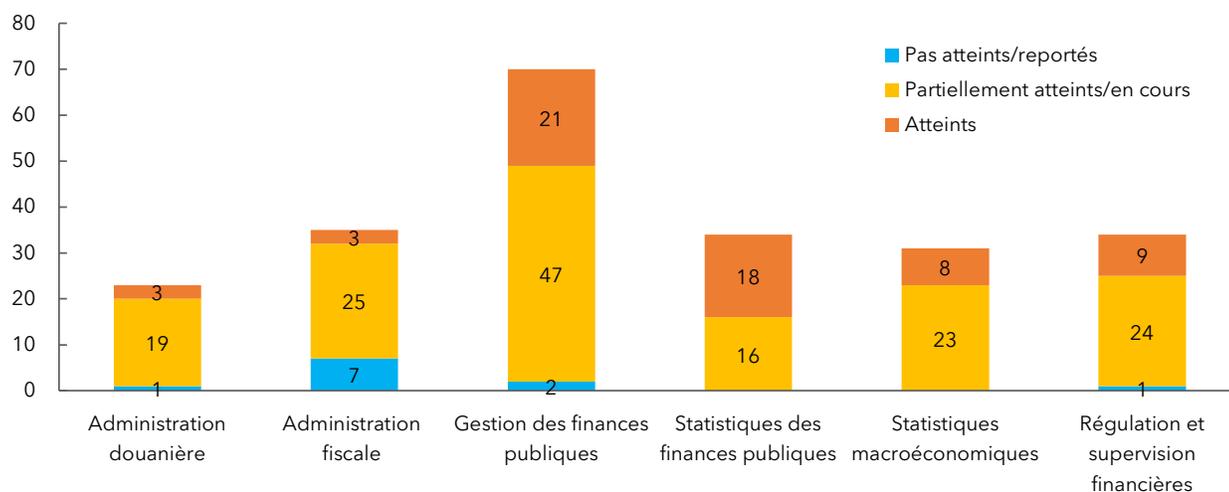
**GRAPHIQUE 10. NOMBRE DE RÉSULTATS ESCOMPTÉS DE LA PHASE III PAR DOMAINE (en nombre)**



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



**GRAPHIQUE 12. NOMBRE DE RÉSULTATS ESCOMPTÉS PAR DOMAINE (en nombre)**



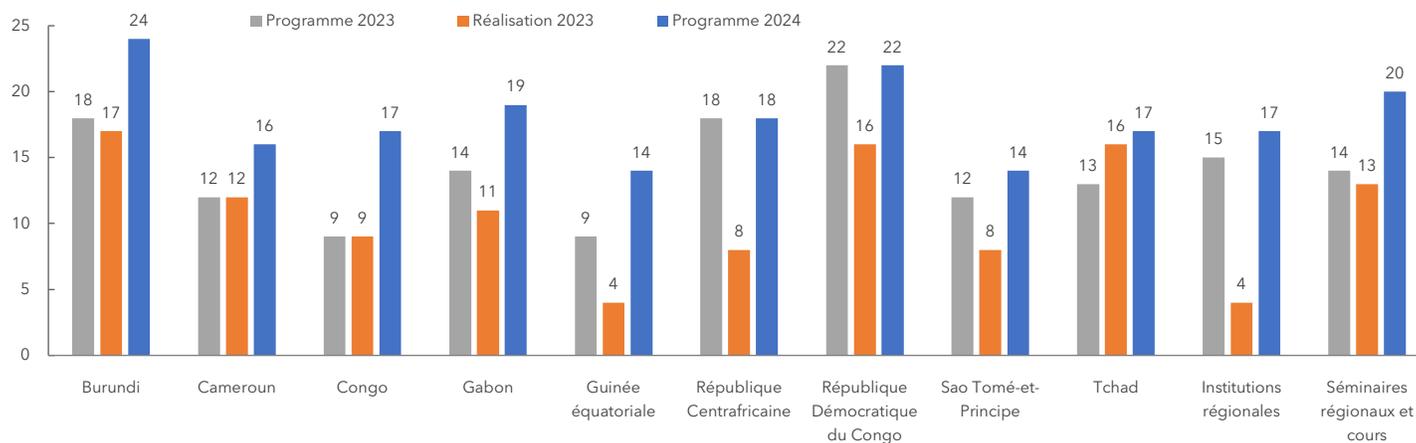
participation aux activités du siège du FMI dans la région. Concernant le domaine gestion des finances publiques, certaines activités ont été reportées à l'année fiscale 2024 à cause de l'indisponibilité des équipes dans les pays et des changements de priorités des autorités. Durant cette période, le Centre a consacré 62% (versus 63% en 2022) des ressources utilisées à l'appui aux réformes des finances

publiques (administration des revenus et gestion des finances publiques), 17 % à la régulation et supervision financières, et 21% au renforcement des statistiques (**graphique 14**).

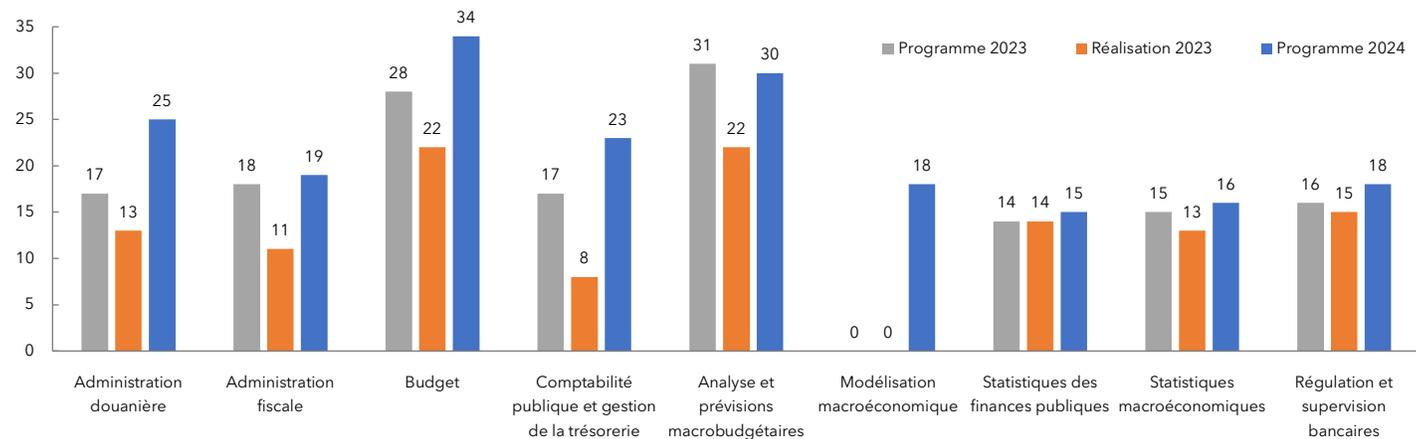
**Au cours de l'année fiscale 2023, le Centre a consacré 78% de ses ressources utilisées (hors séminaires et appuis aux institutions régionales) aux pays membres en situation de**

**fragilité (graphique 15).** Ainsi, le Centre contribue significativement à la mise en œuvre de la stratégie du FMI pour les pays en situation de fragilité ou en conflits et des priorités fixées par le Fonds pour le renforcement des capacités. Plus concrètement, le Centre a multiplié les appuis à ces pays notamment dans le cadre des missions du siège ainsi que dans la riposte contre la pandémie de la COVID-19 afin

**GRAPHIQUE 13. ACTIVITÉS PAR PAYS (en nombre)**



**GRAPHIQUE 14. ACTIVITÉS PAR DOMAINE (en nombre)**



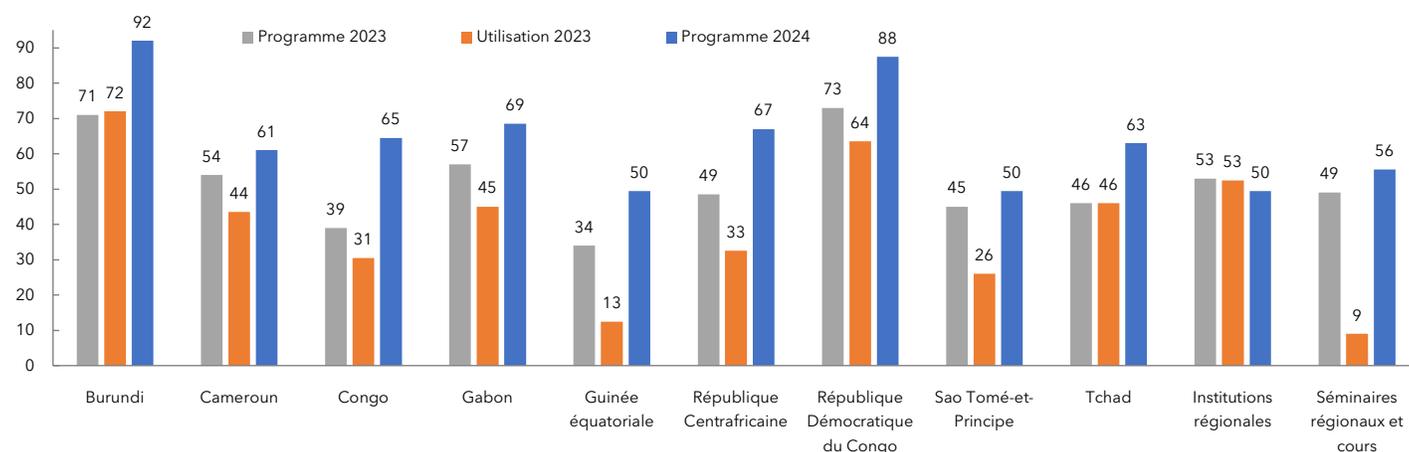
de leur permettre de renforcer leurs capacités sur la mise en œuvre des mesures de sécurisation des recettes et de soutien à la chaîne logistique.

**En 2024, le Centre prévoit de consacrer 72% de ses ressources programmées (hors séminaires et appuis aux institutions régionales) aux pays en situation de fragilité.** Pour les pays fragiles, des efforts continueront à être

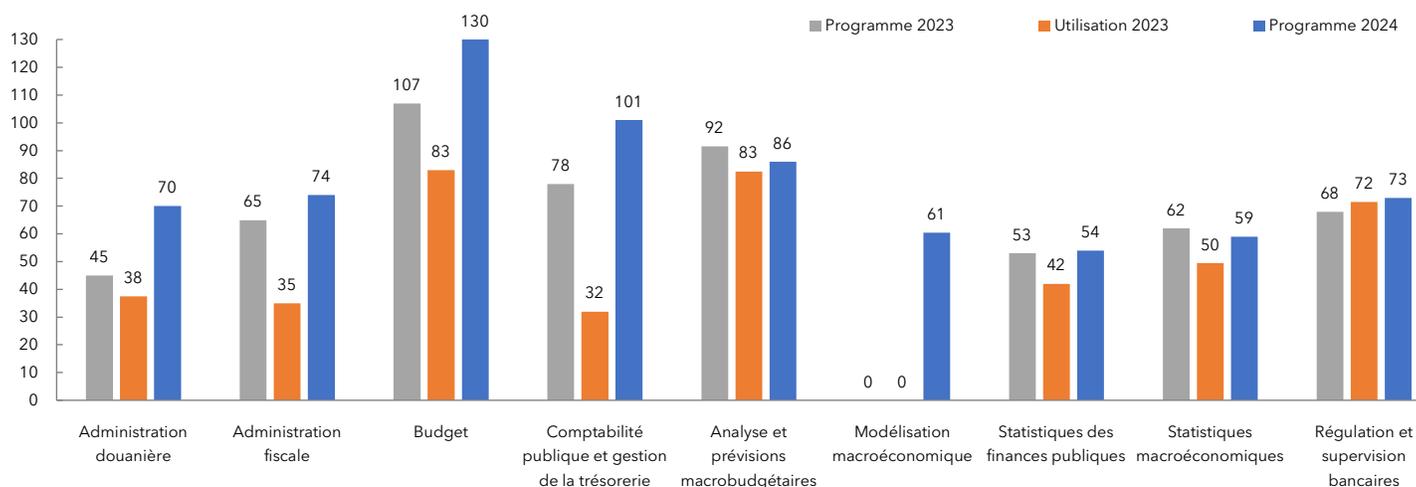
fournis pour délivrer des formations par le biais de missions de renforcement des capacités plus étendues pour améliorer l'engagement et l'absorption des réformes. En effet, les nouvelles demandes nécessitent une plus grande mobilisation des conseillers résidents et experts auprès des pays membres. Au cours de l'année fiscale 2024, le Centre dévouera davantage de temps de travail à ses pays fragiles en collaboration

avec les départements techniques du siège du FMI. Pour se conformer à la classification de la Banque mondiale, adoptée par le FMI dans le cadre de la stratégie FCS, nous avons intégré le Cameroun dans les pays en situation de fragilité et retiré la République Démocratique de Sao Tomé-et-Principe.

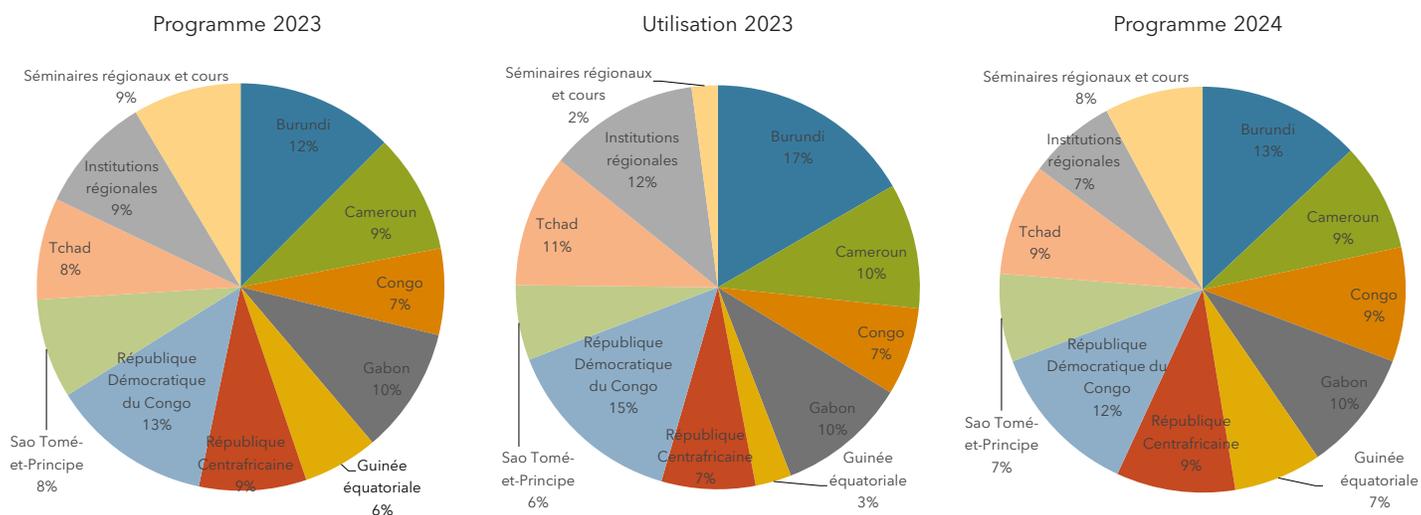
**GRAPHIQUE 15. RESSOURCES PAR PAYS (en personnes semaines)**



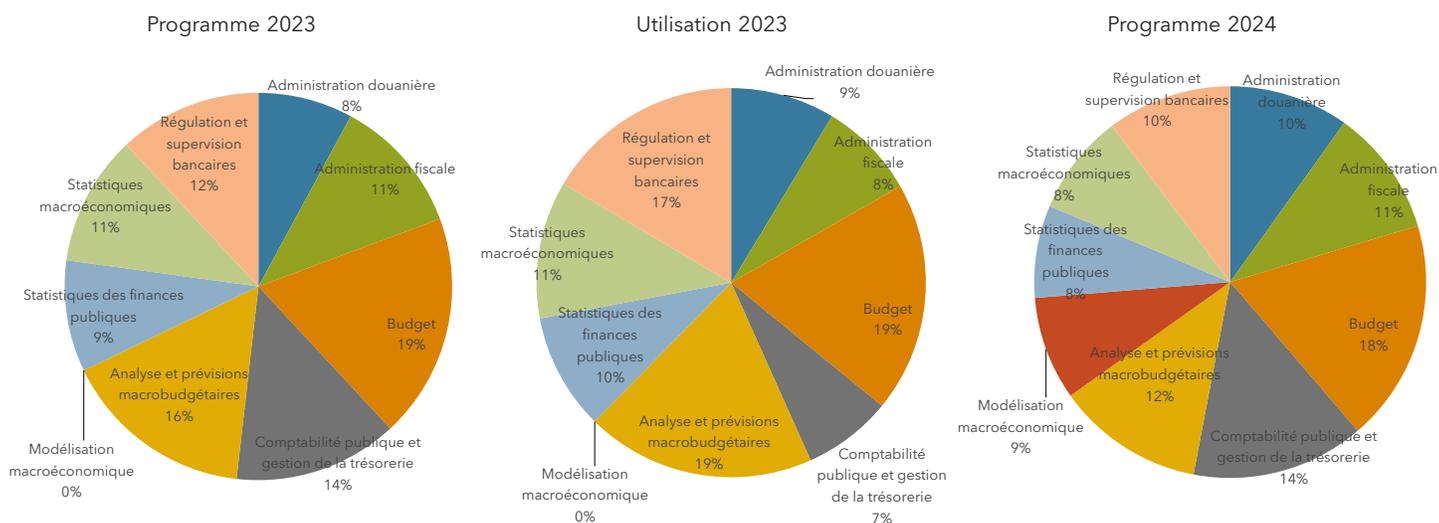
**GRAPHIQUE 16. RESSOURCES PAR DOMAINE (en personnes semaines)**



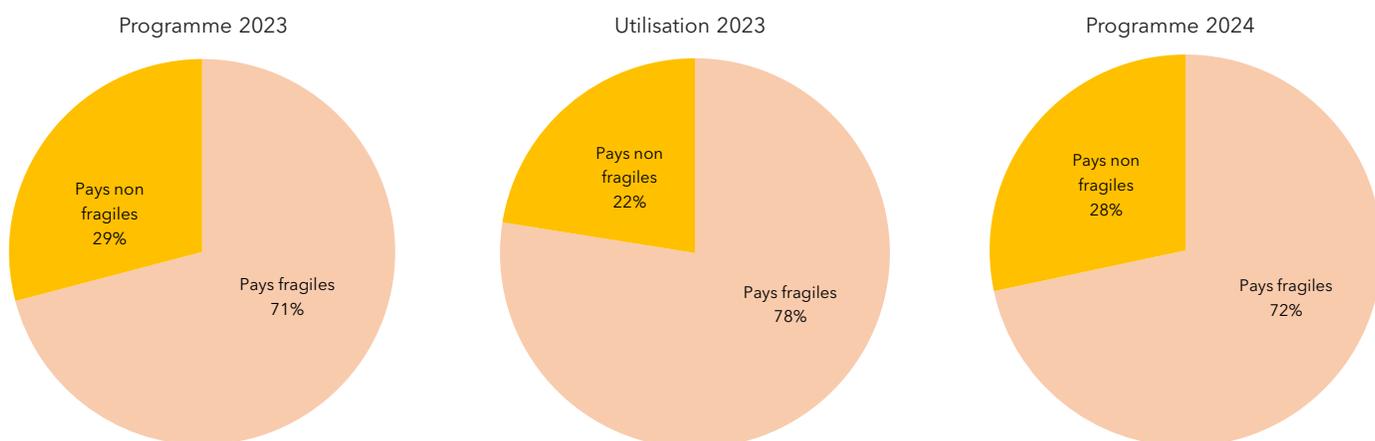
## GRAPHIQUE 17. RÉPARTITION DES RESSOURCES PAR PAYS (en pourcentage)



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



## GRAPHIQUE 19. RÉPARTITION DES RESSOURCES SELON LA FRAGILITÉ DU PAYS BÉNÉFICIAIRE



Source des graphiques 6 a 19: AFRITAC Centre

SECTION III

# RÉALISATIONS 2023

# Introduction

**Les principales réalisations atteintes par pays au cours de l'année fiscale 2023 (du 1er mai 2022 au 30 avril 2023) sont décrites dans les sections suivantes.** Ces résultats sont présentés conformément au cadre de gestion axée sur les résultats du FMI. Pour plus de détails sur la performance des activités menées par le Centre au cours de la période, nous vous invitons à visiter la section «Actualités» de notre site web.

**Les pays membres du Centre ont bénéficié des appuis en gestion de la dette publique.** Cet appui est financé par le fonds thématique Debt Management Facility (DMF) mis en place par le FMI et la Banque mondiale. Une analyse détaillée des réalisations et des résultats de l'année fiscale 2023 ainsi que le programme de travail est disponible.

**Le Centre est financé en grande partie par les contributions des partenaires bilatéraux et multilatéraux suivants : la France, l'Union européenne, les Pays-Bas, la Banque européenne d'investissement, l'Allemagne, la Chine et la Suisse.** A cela s'ajoute les contributions des pays membres et du FMI. Ces participations permettent au Centre de financer ses activités de renforcement des capacités et de couvrir ses frais de fonctionnement administratif. Le rapport financier comprend la situation des contributions financières, l'exécution du budget de l'année fiscale 2023 et la proposition de budget pour l'année fiscale 2024.

## A

## BURUNDI

**Administration fiscale**

**Appui à l'identification des mesures à court terme et des réformes structurelles à moyen et long terme pour renforcer la mobilisation des recettes fiscales auprès de l'Office Burundais des recettes (OBR).** AFRITAC Centre a réalisé conjointement avec le Siège une mission sur le terrain qui avait pour objectifs de : (1) évaluer l'efficacité opérationnelle de l'OBR ; (2) identifier les réformes prioritaires pour renforcer la mobilisation des recettes intérieures ; et (3) préparer une matrice de mesures dont la mise en œuvre sera accompagnée, le cas échéant, par un programme de renforcement de capacités du département des finances publiques du FMI et de l'AFRITAC Centre. L'AFRITAC Centre accompagnera l'OBR pour amélioration de son système de gestion en : (1) développant la capacité d'exploitation des informations pour surveiller les pertes de recettes fiscales dues à des déclarations inexactes et identifier les mesures d'application appropriées ; (2) en améliorant la gestion des performances grâce à des indicateurs appropriés ; et (3) en renforçant la capacité de gestion des projets.

**Gestion des finances publiques - Budget**

**Etat des lieux et perspectives à moyen terme.** L'AFC a participé à la mission du siège destinée à faire l'état des lieux de la gestion des finances publiques pour accompagner le réengagement des autorités après une longue période de rupture de l'assistance technique en faveur du Burundi. Au cours de cette mission, un état des lieux a été établi sur tous les axes de la gestion des finances publiques, des actions prioritaires à moyen terme ont été identifiées et un plan de travail d'assistance technique a été développé.

**Développement de l'architecture des programmes budgétaires et renforcer la cohérence entre la nomenclature budgétaire et le plan comptable de l'Etat.** AFC a appuyé les autorités burundaises dans le découpage des politiques publiques ministérielles en programmes budgétaires pour soutenir la bascule progressive vers la budgétisation en mode programme. Pour atteindre son objectif, la mission a (i) procédé à une évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des préalables au basculement au budget programme (BP) sur la base de la feuille de route de janvier 2022

; (ii) eu une séance de travail avec l'équipe technique d'appui à la mission mise en place à cet effet afin de mieux coordonner les travaux techniques ; (iii) tenu un atelier de renforcement des capacités avec les représentants des 15 ministères sur la méthodologie de découpages des politiques publiques en programmes budgétaires. A l'issue de ses travaux, la mission a organisé un atelier de validation de la structuration des programmes budgétaires de ces ministères et identifié les services et institutions dont les crédits devraient faire l'objet de dotations.

**Amélioration de la programmation et la budgétisation des investissements publics.** L'AFC a réalisé une mission de renforcement de la programmation et de la budgétisation des investissements publics au Burundi. A cet effet, (i) une revue du programme d'investissements publics (PIP) 2022-2025 a été réalisée ainsi que celle de la procédure de préparation et de budgétisation des investissements publics ; (ii) 566 projets recensés dans ce PIP aux programmes budgétaires proposés par la mission de l'AFC de novembre 2022 ont été rattachés, (iii) des actions de renforcement des capacités en faveur d'une trentaine de cadres sous forme d'ateliers de relecture

des textes d'application de la loi organique relative aux lois de finances, de sessions de formation sur le PIP, le cycle de gestion des investissements publics et la budgétisation en autorisation d'engagement et crédits de paiement ont été organisées.

### **Gestion des finances publiques - Comptabilité publique**

Appui au renforcement du Compte général de l'Etat (CGE) à la Banque de la République du Burundi (BRB). Les travaux de la mission ont principalement couvert la problématique de renforcement du périmètre du Compte unique du trésor. Bien que le Burundi dispose d'un mécanisme de CUT relativement avancé, sa couverture ne concerne que les opérations de l'administration centrale. A la demande des autorités, la mission a appuyé la mise en place d'une stratégie d'élargissement du périmètre du CUT aux opérations des collectivités locales et des établissements publics essentiellement constitués des hôpitaux publics. La mission a également fait des propositions d'amélioration des processus de traitement des opérations du CUT en vue de faciliter l'élaboration des états de réconciliation et la mise à jour de la comptabilité de l'Etat.

### **Statistiques macroéconomiques**

**Appui au renforcement des capacités sur les comptes nationaux trimestriels (CNT) et le rebasage du PIB.** AFRITAC Centre a organisé une mission de formation sur les comptes nationaux trimestriels (CNT) et le changement de l'année de base du PIB, conformément au Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008). La formation a porté sur (i) les aspects théoriques de la mise en œuvre du CNT conformément à l'édition 2017 du Manuel des comptes nationaux trimestriels du FMI, avec

un accent particulier sur le processus actuel de compilation des CNT au Burundi ; (ii) l'importance et l'intégration des principales données sources dans le processus du rebasage des comptes nationaux; (iii) le SCN 2008 et les changements par rapport au SCN 1993 ; (iv) l'utilisation du cadre des équilibres ressources-emplois dans la compilation du PIB ; et (v) la rétopolation.

### **Statistiques des finances publiques**

#### **Appui à la production des Statistiques des Finances Publiques (Tableau des Opérations Financières de l'Etat-TOFE).**

L'appui avait pour objectifs d'assister les cadres Burundais à améliorer leurs statistiques du TOFE en adoptant et en mettant en œuvre le cadre du Manuel des Statistiques des Finances Publiques (MSFP 2014). La mission s'est focalisée sur (i) la revue la mise en œuvre des recommandations de la précédente mission ; (ii) la formation sur les Statistiques des Finances Publiques (SFPs) ; (iii) la revue de la table de passage entre le Plan Comptable de l'Etat (PCE) et la classification du Manuel des Statistiques des Finances Publiques de 2014 (MSFP 2014); et (iv) la mise à jour des SFPs burundaises par l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) pour de l'ACB pour l'exercice 2020/2021 (complétant ainsi la série de 2014 à 2021).

### **Régulation et supervision financières**

**Appui au suivi de la mise place des IFRS.** AFRITAC Centre a assisté la Banque de la République du Burundi (BRB) à mettre en œuvre les recommandations de la feuille de route relatives à la transposition d'IFRS 9 au niveau du cadre prudentiel applicable au secteur bancaire du Burundi. Les activités de la mission, réalisées en collaboration avec l'équipe projet de la

BRB ont porté sur: (i) la finalisation du projet de circulaire relatif au classement des actifs et à leur provisionnement afin de pouvoir partager le projet avec le secteur bancaire ; (ii) l'organisation d'un atelier de travail destiné à former les superviseurs aux spécificités de la norme IFRS 9 ; et (iii) l'assistance à la préparation d'une action de communication, destinée aux représentants de haut niveau des banques, sur les implications de la mise en œuvre d'IFRS 9 au Burundi et les attentes de la BRB en la matière.

#### **Développement du cadre réglementaire du ratio structurel de liquidité à long terme (Net Stable Funding Ratio, NSFR) au Burundi, réalisation d'une étude quantitative d'impact (QIS), analyse des résultats du QIS, calibrage des paramètres du NSFR et mise en œuvre du NSFR.**

Le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR, Net Stable Funding Ratio) est l'un des éléments essentiels des réformes du Comité de Bâle visant à accroître la résilience du secteur bancaire. Le NSFR exigera des banques qu'elles maintiennent un profil de financement stable s'agissant de la composition de leurs actifs et de leurs activités hors-bilan. Une structure de financement viable est censée réduire la probabilité que des difficultés qui perturberaient les sources de financement régulières d'une banque érodent sa position de liquidité au point d'accroître le risque d'une défaillance et, potentiellement, d'engendrer des tensions susceptibles de s'étendre à tout le système. Le NSFR limite un recours excessif aux financements de gros à court terme, encourage une meilleure évaluation du risque de financement pour l'ensemble des postes de bilan et hors-bilan et favorise la stabilité des financements (**Réussite remarquable 1**).

**Appui au développement du NSFR.** La seconde mission avait pour objectif la mise en œuvre du Net Stable Funding Ratio (NSFR) qui vise à encadrer le risque de transformation. Les activités de la mission, réalisées en collaboration avec l'équipe projet de la BRB ont porté sur : (i) le développement d'un projet de règlement portant sur le Net Stable Funding Ratio (NSFR) ; (ii) l'élaboration d'un modèle d'étude d'impact quantitatif du NSFR, et (iii) d'aider la BRB à préparer et réaliser l'étude d'impact de la mise en œuvre du NSFR au niveau du secteur bancaire de la République du Burundi.

**Appui au développement des capacités des superviseurs bancaires de la Banque de la République du Burundi (BRB).** A la demande des autorités de la BRB, AFRITAC Centre a organisé une mission de renforcement des capacités au profit des superviseurs bancaires. La mission a (i) identifié les enjeux prudentiels liés à la transposition d'une norme plutôt technique et complexe sur l'IRRBB dans le contexte du Burundi et de la Communauté d'Afrique de l'Est ; (ii) proposé une application proportionnée des normes internationales sur l'IRRBB, et en particulier des dispositions de la norme d'avril 2016 pour tenir compte des spécificités du secteur bancaire Burundais ; et (iii) développé un projet de cadre normatif, y compris un format de *reporting* prudentiel.

**Appui au développement du cadre réglementaire relatif au Net Stable Funding Ratio (NSFR) de la Banque de la République du Burundi (BRB).** AFRITAC Centre a organisé une mission de suivi avec la Banque de la BRB sur la finalisation du développement du cadre réglementaire relatif au *Net Stable Funding Ratio* (NSFR), élément du cadre de Bale III, qui vise à encadrer le risque de transformation des banques. Les principaux objectifs de la mission ont porté sur: (i) l'exploitation des résultats de l'analyse quantitative d'impact, (ii) le calibrage des paramètres du NSFR, (iii) la finalisation du projet de règlement sur le ratio de financement stable net, (iv) la finalisation du format de rapport prudentiel relatifs au NSFR et (v) la mise à jour du règlement 23 afin d'intégrer à la fois le ratio de couverture de liquidité (*Liquidity Coverage Ratio*) et le NSFR dans les cadres de gestion des risques des banques. L'analyse approfondie des résultats de l'étude quantitative d'impact a permis de proposer une stratégie de mise en œuvre du NSFR avec une période de transition appropriée, en tenant compte des spécificités et des caractéristiques du secteur bancaire burundais.

**Mission de formation sur les compétences de base en matière de supervision bancaire pour les nouveaux superviseurs.** La formation pour les nouveaux superviseurs, réalisée à Bujumbura, a porté sur l'acquisition par les nouveaux superviseurs des compétences de base requises pour réaliser leurs différentes activités. Cette formation spécifique était conçue pour être pratique et orientée sur les compétences requises des superviseurs, afin de leur permettre d'être le plus rapidement opérationnel. En effet, il était essentiel pour la BRB de maintenir une capacité minimale en matière de supervision du secteur bancaire. Pour garantir la réussite du projet, il était essentiel que l'effort de formation soit partagé. Un premier volet de formation devait être réalisé avant le 10 avril par le service des Etablissements de Crédits et porter sur la familiarisation des nouveaux superviseurs au cadre légal et réglementaire actuel de la BRB et plus particulièrement sur les dispositions suivantes : les activités et l'organisation d'une banque, la gouvernance bancaire, le modèle d'affaires des banques au Burundi, le dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne, le risque de conformité, le risque de crédit, le risque de concentration et la gestion des transactions avec les parties liées, les risques opérationnels, le risque informatique et cyber, le risque de liquidité, le système de notation - Système d'Evaluation du Profil de Risque des Etablissements de Crédit - SEPREC. Un second volet de formation était requis de la part des nouveaux superviseurs, avant le 10 avril, en autoformation, et portait sur les principes fondamentaux du Comité de Bale pour une supervision bancaire efficace.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 1. DÉVELOPPEMENT DU CADRE RÉGLEMENTAIRE DU RATIO STRUCTUREL DE LIQUIDITÉ À LONG TERME (NET STABLE FUNDING RATIO, NSFR) AU BURUNDI

**CONTEXTE :** AFRITAC Centre accompagne la Banque de la République du Burundi dans le développement du ratio structurel de liquidité à long terme.



Burundi

### Domaine d'intervention :

Régulation et supervision financières

### Date de mise en œuvre:

mission 1 (9 mai au 10 juin 2022) et  
mission 2 (9 au 27 janvier 2023)

<b>Objectif de l'appui</b>	Dans le cadre de l'harmonisation des cadres réglementaires applicables au secteur bancaire des pays membres de la Communauté des pays de l'Afrique de l'Est : développer les capacités des superviseurs bancaires de la Banque centrale du Burundi (BRB) ; évaluation de la liquidité et du risque de transformation des banques burundaises ; élaborer un projet de règlement relatif au ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR), sur base des options prudentielles prises en compte ; - élaborer un modèle d'étude d'impact quantitatif du NSFR ; assister la BRB à préparer et à réaliser l'étude quantitative d'impact du NSFR ; analyse des résultats de l'étude d'impact ; calibrage des paramètres du NSFR pour tenir compte des spécificités du secteur bancaire du Burundi ; finalisation du projet de règlement du NSFR ; développement du format de reporting réglementaire ; mise à jour du règlement 23 relatif aux cadres de gestion des risques des banques afin d'intégrer le ratio de liquidité à court terme et le NSFR dans les cadres de gestion des risques des banques.
<b>Rôle d'AFC dans l'appui</b>	Formation sous forme d'atelier de travail sur la gestion bancaire du risque de transformation, du ratio NSFR, rédaction d'un projet de règlement NSFR, d'un canevas pour l'étude quantitative d'impact, analyse des résultats de l'étude d'impact et identification des <i>outliers</i> , calibrage des paramètres et finalisation du projet de règlement et du format de reporting réglementaire.
<b>Principaux résultats obtenus</b>	Développement des capacités des superviseurs, alignement du cadre réglementaire sur les normes internationales et prise en compte du risque de transformation dans l'approche et les pratiques de supervision.
<b>Impact du projet</b>	Renforcement du cadre réglementaire en y intégrant l'un des éléments essentiels des réformes du Comité de Bâle visant à accroître la résilience du secteur bancaire et renforcement de la gestion du risque de transformation par les Etablissements de crédit ainsi que le cadre de supervision y relatif.
<b>Facteurs de succès</b>	Un appui organisé à travers 2 missions, répondant aux attentes de la Direction de la Supervision, de la Stabilité et de l'Inclusion Financière de la BRB. Un renforcement des capacités des superviseurs bancaires de la Banque de la République du Burundi, suffisant, pour leur permettre de finaliser le projet. Un soutien majeur à la réforme du cadre réglementaire par les Hautes Autorités de la BRB.
<b>Leçons apprises</b>	Renforcement des capacités des superviseurs tout au long de la mise en œuvre du projet, leur permettant de renforcer le cadre réglementaire et le cadre de supervision. Engagement fort et permanent de la BRB sur l'accompagnement du secteur bancaire dans le cadre de la mise en œuvre du NSFR.

### Administration douanière

**Appui au renforcement de la mise en œuvre de l'interconnectivité transit au bénéfice de la Direction générale des douanes (DGD).** La mission avait pour objectif principal d'appuyer la DGD dans le développement d'une stratégie qui permettra à cette administration d'interconnecter son système douanier (CAMCIS) avec ceux des administrations sœurs dans la région CEMAC et de gérer ensemble les opérations de transit régionales par le biais d'une seule déclaration de transit et d'une seule garantie, tout comme ceci est préconisé par le Code Communautaire des Douanes de la CEMAC. Les cadres de la DGD et les équipes opérationnelles à Douala en charge du transit douanier ont été sensibilisés au Système Interconnecté des Marchandises en Transit (SIGMAT) et une analyse comparative entre le dispositif existant pour le transit au Cameroun et celui envisagé par SIGMAT a été menée.

**Appui au développement stratégique et l'utilisation efficace d'un entrepôt de données au bénéfice de la Direction générale des douanes (DGD) du Cameroun.** L'appui visait à (i) familiariser les participants aux concepts de 'stratégie informatique' et 'entrepôt de données', (ii) définir

les ambitions et objectifs stratégiques de l'informatique de la Douane camerounaise, (iii) identifier les systèmes et les bases de données pertinentes actuellement disponibles, (iv) identifier les défis et potentialités, et (v) sur cette base, conseiller la douane pour le développement et l'utilisation efficace d'un entrepôt des données. La mission a également permis de faire le point sur le développement en cours du module 'entrepôt des douanes' du Cameroun Customs Information System (CAMCIS) et de faire des recommandations pertinentes pour l'optimisation de l'organisation et de la gestion de l'initiative ainsi que pour les prochaines étapes de la réalisation de la solution envisagée.

### Gestion des finances publiques

**Appui à l'amélioration la qualité du document budgétaire sensible au genre accompagnant le projet de loi de finances 2023.** L'appui apporté par AFRITAC du Centre a permis une capacitation des administrations publiques et leur montée en puissance en matière de déploiement de la BSG. Organisée autour d'ateliers, la mission d'assistance à l'amélioration de la qualité du DBSG 2023 s'est déroulée en deux temps : i) l'examen du DBSG élaboré au titre de l'exercice

2022 pour dresser les enseignements à tirer, les avancées à capitaliser et les écueils à éviter, ainsi que l'accompagnement du processus de production du DBSG pour le budget 2023 et ii) l'accompagnent et la revue de qualité du DBSG pour le projet de loi de finances 2023. L'appui apporté par AFRITAC du Centre a permis une capacitation des administrations publiques et leur montée en puissance en matière de déploiement de la BSG.

**Appui à la budgétisation des plafonds d'emplois.** L'appui apporté a permis de renforcer le pilotage des dépenses de personnel en masse salariale et plafonds d'emplois. A cet effet, un atelier de renforcement des capacités en budgétisation des plafonds d'emplois a été organisé qui a abouti au développement des outils adaptés à l'environnement du Cameroun.

### Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires

**Appui à l'identification, au suivi et à la gestion des risques budgétaires.** L'AFC a organisé une mission hybride au Cameroun sur l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires. La mission (i) a initié un inventaire des risques budgétaires les plus significatifs et les plus fréquents et

l'identification des mécanismes/canaux de transmission au budget de l'Etat et à la dette ; (ii) a présenté et discuté les lignes directrices méthodologiques pour l'identification, le suivi et l'atténuation de ces risques, et partagé une ébauche du rapport annuel sur les risques budgétaires ; et (iii) a développé un plan d'action pour renforcer la gestion des risques budgétaires. Avec l'aide de la mission, une équipe dédiée a été mise en place pour recueillir les contributions des entités afin d'élaborer le premier rapport annuel sur les risques budgétaires. L'AFC contribuera à la révision de la version préliminaire de ce rapport et espère qu'il pourra être inclus dans la documentation budgétaire de 2023 (**Réussite remarquable 2**).

#### **Appui sur le reporting et les outils de gestion des risques budgétaires.**

Les objectifs de cette mission de l'AFRITAC Centre étaient :

- i) d'aider les autorités à finaliser le projet du rapport annuel sur les risques budgétaires à annexer au projet de loi de finances 2023, et
- ii) de former des cadres à l'utilisation des outils développés par le département des finances publiques (FAD) pour l'évaluation des risques budgétaires (FRAT) et le suivi de la santé financière des entreprises publiques. S'agissant spécifiquement de la revue du rapport annuel sus-évoqué, il a permis de faire des remarques générales sur le document, ainsi que des observations sur la partie narrative, les analyses qualitatives et quantitatives et sur les mesures d'atténuation des risques budgétaires abordés et de formuler des orientations et reformulations.

#### **Statistiques des finances publiques**

**Appui à la production et à la publication du TOFE.** Dans le cadre de l'adoption de la Directive no.

05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE<sup>6</sup> (La Directive « TOFE »), et sur la production des tableaux du cadre d'analyse minimum des statistiques des finances publiques, le Cameroun produit régulièrement des statistiques des finances publiques au format MSFP 1986, connu localement sous l'appellation « TABORD » - « Tableau de bord », ainsi que ses tableaux sous-jacents. Les statistiques sous présentation du MSFP 2014 sont donc compilées par une simple refonte de ces derniers tableaux, permettant ainsi de maintenir la cohérence statistique historique, et l'adoption progressive du MSFP 2014 (**Réussite remarquable 3**).

#### **Statistiques macroéconomiques**

Appui dans la mise en place des comptes nationaux à jour permettant un meilleur suivi des révisions. La mission a été organisée en présentiel et a appuyé l'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun dans la production des Comptes Nationaux Annuels (CNA) définitifs 2020 et la mise en place d'un dispositif des CNA provisoires 2021 avec ERETES, conformes au Système de comptabilité nationale de 2008 (SCN 2008). Lors de la mission, il a été recommandé que les comptes provisoires et les comptes définitifs utilisent les mêmes nomenclatures au niveau de détail pour réduire les écarts entre les deux estimations. Les deux comptes se feraient désormais selon une approche progressive, en deux phases, suivant la disponibilité des données. Cela permettrait un meilleur suivi des révisions, et réduirait la charge de travail de l'équipe, qui pourrait se consacrer à d'autres activités d'extension des comptes.

**Les comptes financiers font partie intégrante du Système de Comptabilité Nationale (SCN 2008).** Ils fournissent une description de la sphère financière

<sup>6</sup> Notons la Directive du TOFE CEMAC est elle-même basée sur la méthodologie du MSFP 2014.

de l'économie, en complément de l'ensemble de données des comptes nationaux se rattachant à la sphère non financière ou réelle de l'économie (production, revenus, consommation, épargne, investissement, etc.). Ils contribuent à une meilleure analyse de l'activité d'intermédiation financière des institutions financières (**Réussite remarquable 4**).

**Appui à la production des statistiques des comptes financiers.** L'appui avait pour objectif d'aider l'Institut national de la statistique (INS) à finaliser les comptes financiers pour 2016 (année de base) et 2017 selon le Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008) dans le but de publier les comptes d'ici avril 2023. En plus des données sources importantes pour le secteur des sociétés financières et des données disponibles pour les sociétés non financières déjà utilisées, les sources de données supplémentaires nécessaires pour compléter les comptes sectoriels pour 2016 et 2017 ont été discutées avec l'INS. La mission a également (i) aidé le personnel de l'INS à finaliser le travail sur la matrice des flux de fonds et les tableaux "de qui à qui" connexes et (ii) élaboré une note de publication et une note méthodologique pour faciliter la référence.

#### **Gestion de la dette publique**

Développement du marché des titres publics. AFRITAC Centre a aidé le Trésor du Cameroun à faire le point sur l'état de développement de son marché des titres publics. Il a identifié les progrès réalisés depuis le lancement des émissions en 2011, les pratiques d'émission à améliorer et les initiatives que le Trésor Public devrait prendre pour approfondir le marché et lui permettre de maintenir son statut d'émetteur de référence dans la CEMAC.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 2. PRODUCTION DU PREMIER RAPPORT ANNUEL SUR LES RISQUES BUDGÉTAIRES AU CAMEROUN

**CONTEXTE :** La directive 01/11-UEAC-190-CM-22 de la CEMAC relative aux Lois de finances dispose en son article 45 (alinéa 11) qu'un Rapport identifiant et évaluant les principaux risques budgétaires doit être joint en annexe au projet de loi de finance initiale. Cette disposition reprise dans le Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques de la CEMAC précise à sa Section IV.1 que « les budgets annuels sont réalistes et sincères tant dans leurs prévisions de dépenses que de recettes. Pour le budget de l'Etat, les principaux risques budgétaires sont identifiés et évalués dans un rapport qui doit accompagner les documents budgétaires au Parlement ». Au Cameroun, ces dispositions sont reprises dans la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régimes financiers de l'Etat et des autres entités publiques en son article 15.



Cameroun

### Domaine d'intervention :

Gestion Macrobudgétaire

### Date de mise en œuvre:

2022

### Objectif de l'appui

Renforcer l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires à travers une formation sur les aspects conceptuels et sur l'utilisation des outils développés par le département des finances publiques (FAD) pour l'évaluation des risques budgétaires (FRAT), l'évaluation des risques budgétaires liés aux entreprises publiques (SOE Health Check Tool) ; et le reporting des risques budgétaires.

### Rôle d'AFC dans l'appui

AFC a organisé en juillet 2022 une première mission qui a permis de former les cadres sur les aspects conceptuels et les dispositifs institutionnels et pratiques d'identification, d'évaluation et de gestion des risques budgétaires, de proposer un canevas du rapport annuel sur les risques budgétaires, et d'élaborer un plan d'actions pour le renforcement de la gestion des risques budgétaires. En ligne avec les recommandations de la première mission, et sur requête des autorités, le Centre a organisé deux missions d'assistance technique séparées qui porteront respectivement sur : i) la finalisation du Rapport annuel sur les risques budgétaires et ii) la formation sur les outils SOE Health Check Tool et FRAT.

### Principaux résultats obtenus

Inventaire des risques budgétaires auxquels est exposé le Cameroun en documentant et en mettant en exergue les risques les plus prégnants ; Développement d'une grille d'analyse des risques budgétaires en s'appuyant sur les travaux déjà existants au sein de la sphère publique ; Identification des points focaux sur la problématique des risques budgétaires. Elaboration d'un premier rapport annuel sur l'analyse des risques budgétaires, présentant les principaux risques budgétaires ainsi que les mesures d'atténuation de leurs éventuelles incidences sur le budget général de l'année 2023 ; Proposition d'un plan de développement du contenu du rapport annuel sur les risques budgétaires pour les budgets 2024 et 2025 en fonction des informations, analyses et quantifications complémentaires à mobiliser, pour une meilleure couverture à terme des principaux risques budgétaires.

### Impact du projet

Attribution de la responsabilité de la coordination et du suivi des risques budgétaires à une entité existante au sein de la DGB ; Engagement des Autorités à repenser la gouvernance de plusieurs processus présentant des risques budgétaires spécifiques (PPP, EP...) afin de centraliser la gestion en une seule administration cheffe de file pour chacun des risques.

### Facteurs de succès

Existence des pratiques naissantes de gestion des risques notamment (i) Une section du Document de programmation économique et budgétaire dédiée aux risques budgétaires, (ii) quelques institutions en avance sur ces questions (CAA, DGD, CTR/DPC); (iii) des travaux entamés sur les risques budgétaires liés aux entreprises publiques et aux PPP (Mission FAD...) et (iv) un cadre réglementaire existant (Directive CEMAC et Loi portant régime financier...). Engagement des Autorités dans le cadre de la mise en œuvre de la loi portant régimes financiers de l'Etat et des autres entités publiques. Forte implication de la Division des réformes de la Direction générale du Budget dans l'organisation des missions, la mobilisation des administrations et la production du premier rapport sur les risques budgétaires.

### Leçons apprises

La gestion et le reporting efficaces des risques budgétaires nécessitent de i) mettre en place un dispositif institutionnel adéquat en précisant les responsabilités en matière de prévision et d'analyse macro-budgétaire et en désignant des points focaux sur un ensemble de risques spécifiques; ii) promouvoir une culture administrative de gestion des risques; (iii) documenter les facteurs expliquant des écarts budgétaires passés pour renforcer la crédibilité du budget; et iv) consolider les données pour un large éventail de risques.

### RÉUSSITE REMARQUABLE 3. UN PROJET DE TOFE COMPLET POUR L'EXERCICE 2021 AU FORMAT MSFP 2014

**CONTEXTE :** Un projet de TOFE complet pour l'exercice 2021 au format MSFP 2014 a été produit de façon autonome par les cadres camerounais sur la base des données sources collectées par les services. Production autonome des statistiques des finances publiques par la Cellule des Finances Publiques en charge de la production au ministère des Finances du Cameroun grâce aux formations et aux outils fournis par les missions TOFE AFC



Cameroun

**Domaine d'intervention :**

Statistiques des finances publiques (TOFE)

**Date de mise en œuvre:**

27 mars au 7 avril 2023

**Objectif de l'appui**

Appui aux cadres du ministère des Finances en charge de la production des statistiques des finances publiques et de la dette publique, dans la compilation des statistiques annuelles pour l'exercice 2021, et leur diffusion conformément aux normes eGDDS (Standards de Diffusion des Données) du Fonds Monétaire International (FMI).

**Rôle d'AFC dans l'appui**

Transfert des connaissances dans l'établissement et la mise à jour de la maquette de passage entre les codes et comptes (rubriques) du système budgétaire et comptable du Cameroun et les classifications du MSFP 2014, ainsi qu'à la production automatisée du Questionnaire-navette TOFE du Département des Statistiques du FMI.

**Principaux résultats obtenus**

Une production autonome du premier projet de TOFE base MSFP 2014 couvrant l'administration centrale budgétaire, sur base des tableaux détaillés du TABORD (Tableau de Bord ou TOFE camerounais ancienne présentation) ;

Une rationalisation des sources actuelles (disparates) au TOFE, notamment la balance des comptes, qui ne procure pour l'instant qu'une information partielle, complétée par d'autres sources telles que l'exécution budgétaire (recettes et dépense), la situation monétaire, transmise par la Banque Centrale des États d'Afrique centrale (BEAC), ainsi que les données relatives à la dette.

Une prise de conscience de l'insuffisance des sources susmentionnées en termes du niveau d'exhaustivité et de conformité aux normes préconisées par le MSFP 2014. Compte tenu des récentes améliorations des Réformes de la Gestion des Finances Publiques, les données sources au TOFE devraient désormais être générées du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SiFP), qui produit déjà une Balance Générale des Comptes du Trésor (BGCT) détaillée et plus complète. La « BCGT » contient normalement toutes les catégories (classes) de comptes dans un cadre à base de comptabilité d'exercice complet et équilibré, et conformément aux directives harmonisées de la CEMAC.

**Impact du projet**

Appropriation par les cadres camerounais de la méthodologie et des outils base MSFP 2014 ; Adoption progressive du cadre analytique du MSFP 2014 ; Pérennisation du reporting des statistiques TOFE par les cadres eux-mêmes.

**Facteurs de succès**

De la rigueur de la part de la hiérarchie, en exigeant une production régulière des statistiques des finances publiques (mensuelles, trimestrielles, et annuelles) ; Création de la demande par l'exploitation des statistiques des finances publiques base MSFP 2014 par les différents utilisateurs (tant internes-Etudes et Prévisions, qu'externes notamment les missions de surveillance des programmes de financement du FMI).

**Leçons apprises**

Dividendes d'un programme soutenu de transfert de capacités ; Rôle de l'implication de la hiérarchie du plus haut niveau du ministère des Finances.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 4. DIFFUSION DES PREMIERS COMPTES NATIONAUX FINANCIERS DU CAMEROUN

**CONTEXTE :** Le Cameroun diffuse ses premiers comptes financiers avec l'appui technique d'AFRITAC Centre.



Cameroun

**Domaine d'intervention :**

Comptabilité nationale

**Date de mise en œuvre:**

janvier 2020 – mars 2023

<b>Objectif de l'appui</b>	Mettre en place et à la disposition du public des comptes financiers élaborés selon le <i>système de comptabilité nationale de 2008</i> (SCN 2008)
<b>Rôle d'AFC dans l'appui</b>	AFC a appuyé depuis l'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun depuis l'an 2020 à élaborer les tous premiers comptes financiers élaborés selon le SCN 2008 et préparer les documents de publications nécessaires.
<b>Principaux résultats obtenus</b>	Publication des premiers comptes financiers du Cameroun fin mars 2023 sur les liens ci-après : <a href="https://ins-cameroun.cm/">https://ins-cameroun.cm/</a> <a href="https://ins-cameroun.cm/statistique/comptes-nationaux-financiers-du-cameroun-note-de-synthese/">https://ins-cameroun.cm/statistique/comptes-nationaux-financiers-du-cameroun-note-de-synthese/</a> <a href="https://ins-cameroun.cm/statistique/les-comptes-financiers-du-cameroun-2016-2017/">https://ins-cameroun.cm/statistique/les-comptes-financiers-du-cameroun-2016-2017/</a> <a href="https://ins-cameroun.cm/statistique/methodologie-delaboration-des-comptes-financiers-base-2016/">https://ins-cameroun.cm/statistique/methodologie-delaboration-des-comptes-financiers-base-2016/</a>
<b>Impact du projet</b>	La disponibilité des comptes nationaux financiers permet d'approfondir l'analyse économique du pays et d'améliorer la cohérence ainsi que la qualité des comptes nationaux. Ces comptes décrivent comment les agents économiques ont satisfait leur besoin de financement pour réaliser leurs investissements en capital productif (machines, équipements, constructions, etc.) et indiquent comment ceux disposant d'une capacité de financement ont placé leurs ressources financières excédentaires, selon les types d'instruments financiers utilisés (monnaie, dépôts à vue, autres dépôts, titres de créances à court et à long terme, prêts et actions).
<b>Facteurs de succès</b>	La détermination des autorités camerounaises à élargir le champ des comptes nationaux et l'appui continue d'AFC ont permis à l'équipe de l'INS d'aboutir à la publication des comptes financiers.
<b>Leçons apprises</b>	La disponibilité des données sources restent l'élément principal d'amélioration de la qualité et l'élargissement du champ des comptes nationaux.



# RÉPUBLIQUE DU CONGO

## Administration douanière

### Appui au renforcement du suivi des exonérations et des régimes suspensifs au bénéfice de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI).

L'appui avait pour objectifs (i) l'évaluation des progrès réalisés depuis la dernière activité d'assistance en la matière organisée en mode virtuel en aout 2021, et (ii) le développement, avec les cadres et services compétents, des mesures et outils supplémentaires pour un suivi plus efficace et efficient des exonérations et des régimes suspensifs. A l'issue de la mission, des recommandations pratiques ont été formulées pour redynamiser l'initiative et régulariser certaines opérations à court terme, et actualiser le plan de travail pour renforcer le dispositif et les contrôles d'une manière plus durables.

### Appui au renforcement de la mise en œuvre de l'interconnectivité transit au bénéfice de la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDI).

La mission avait pour objectif principal d'appuyer la DGDI dans le développement d'une stratégie qui permettra à cette administration d'interconnecter son système douanier avec ceux des administrations sœurs dans la région CEMAC et de gérer ensemble les opérations de transit régionales par le biais d'une seule déclaration de transit et d'une seule

garantie, tout comme ceci est préconisé par le Code Communautaire des Douanes de la CEMAC. Les cadres de la DGDI et les équipes opérationnelles à Pointe Noire en charge du transit douanier ont été sensibilisés au Système Interconnecté des Marchandises en Transit (SIGMAT) et une analyse comparative entre le dispositif existant pour le transit au Congo et celui envisagé par SIGMAT a été menée.

## Gestion des finances publiques - Budget

**Appui au renforcement de la priorisation des investissements publics.** La mission avait pour objectif de renforcer la priorisation des projets d'investissements publics dans le cadre du processus de préparation du budget 2023 en apportant un appui de proximité aux équipes dédiées à la programmation et à la budgétisation des investissements publics. Ce qui a permis à la mission de faire l'état des lieux et la revue des textes qui encadrent la gestion des investissements publics (GIP), d'analyser la documentation relative aux projets d'investissements inscrits dans le budget 2022 et de convenir ensemble des critères discriminants pour l'intégration des projets dans la base des données des investissements publics, et leur éligibilité au programme triennal d'investissements

publics (PIP). Cet exercice a abouti à proposer un manuel pour la sélection et la priorisation des projets d'investissement pour le budget 2023.

## Évaluation de la gestion des investissements publics - PIMA et PIMA Changement climatique.

AFC a participé à une mission du siège sur l'évaluation de la gestion des investissements publics au Congo selon la méthodologie PIMA et PIMA Changement climatique. A cette occasion, un diagnostic approfondi de la gestion des investissements publics a été mené et a abouti à l'établissement des résultats obtenus dans les différentes institutions, pour le PIMA et pour le PIMA Changement climatique, couvertes par l'évaluation, assorties des recommandations par ordre de priorité pour encadrer leur mise en œuvre.

## Développement des plans d'engagement pour renforcer la prévisibilité des dépenses publiques.

La mission a appuyé l'amélioration de la prévisibilité des dépenses publiques en développant une méthodologie d'élaboration des plans d'engagement dans le système d'information budgétaire. Une base des données pour une programmation infra annuelle des dépenses a été établie ainsi qu'un cahier de charges

fonctionnel pour guider les travaux de développement du module plan d'engagement dans SIGFIP.

**Sensibilisation des membres du Gouvernement à la réforme de budget de programme.** L'AFC a animé un séminaire gouvernemental sur le budget de programme et a fait le point sur le processus de bascule vers le budget de programme à l'attention des membres du Gouvernement.

### **Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires**

Appui à la révision du modèle de prévision macrobudgétaire. AFC a organisé à distance la première mission de l'exercice 2023 sur la poursuite de la révision du modèle de prévision macro-fiscale de la RDC. La mission i) a fait le point sur la mise en œuvre des recommandations de la mission précédente ; ii) a mis à jour les classifications et la base de données historiques du modèle ; iii) a poursuivi la révision du cadre opérationnel du modèle afin de disposer d'un cadre macroéconomique minimum (incluant le secteur réel, les tableaux de statistiques financières du gouvernement, la balance des paiements et la situation monétaire) ; et iv) a développé une ébauche du manuel d'utilisation du modèle (**Réussite remarquable 5**).

### **Statistiques des finances publiques**

#### **Appui à l'adoption de la méthodologie du Manuel des statistiques des finances publiques (MSFP) 2014.**

L'objectif principal de la mission était d'appuyer les autorités congolaises dans l'adoption de la méthodologie du Manuel des statistiques des finances publiques (MSFP) 2014 pour leurs propres besoins d'analyse et de politique, conformément à la directive de la CEMAC (n° 05/11UEAC-190-CM-22). L'appui a (i) a réitéré les recommandations formulées dans les missions précédentes d'adopter un

cadre réglementaire pour la compilation et la diffusion des statistiques ; (ii) développé une procédure d'agrégation automatique des états de recettes et de dépenses des six branches de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ; (iii) a recommandé qu'un outil similaire soit développé pour les unités extrabudgétaires, qui suivent le même plan comptable.

### **Statistiques macroéconomiques**

Appui pour l'élaboration des comptes nationaux annuels (CNA) de 2021 selon le Système de comptabilité nationale 1993 (SCN 1993) et la mise en place des Comptes nationaux trimestriels (CNT). La mission a poursuivi l'appui aux cadres de l'Institut National de la Statistique (INS) de la République du Congo dans l'élaboration des comptes nationaux annuels (CNA) de 2021 selon le Système de comptabilité nationale 1993 (SCN 1993), les premières tâches du rebasage des comptes nationaux conformes au SCN 2008 ainsi que le lancement des travaux d'élaboration des comptes nationaux trimestriels (CNT). La mission a encouragé les autorités à ne ménager aucun effort pour se doter des ressources humaines et financières adéquates pour le projet de rebasage du PIB afin d'améliorer la qualité des comptes nationaux du Congo.

### **Gestion de la dette publique**

**Formation sur l'élaboration de la stratégie de gestion de dette à moyen terme.** La mission a renforcé les capacités des services de la Caisse Congolaise d'amortissement, de la Direction générale du Trésor, de la Direction générale de l'économie, de la Direction générale du Budget, de la Direction des études et prévisions et de la Direction Nationale de la Banque des États de l'Afrique centrale sur le processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie de gestion de dette à moyen terme (SDMT). Elle a corrigé les insuffisances notées dans

les pratiques actuelles d'élaboration de la SDMT, a guidé les cadres dans la préparation de la SDMT qui servira de boussole pour les décisions de financement et de gestion des risques financiers liés au portefeuille de la dette publique sur la période 2023-25 et a fourni des conseils sur le contenu du document de stratégie de dette que les services devraient finaliser après le départ de la mission.

**Appui au renforcement du cadre organisationnel de la Caisse congolaise d'amortissement.** AFRITAC Centre a proposé un réaménagement du cadre organisationnel de la Caisse congolaise d'amortissement (CCA) selon le modèle front middle et back offices, qui, si mis en œuvre devrait lui permettre de relever les défis liés à une gestion efficace et proactive de la dette publique. La préparation et l'adoption d'un nouvel organigramme pour la CCA fait partie des engagements pris par la République du Congo dans le cadre du programme économique et financier soutenu par le FMI.

### **Renforcement des capacités en matière de préparation et de mise en œuvre du calendrier d'émission des titres publics.**

La mission a renforcé les capacités de la Direction générale du Trésor et de la Caisse congolaise d'amortissement sur les étapes de l'élaboration et de mise en œuvre du calendrier d'émission y compris sur l'utilisation de l'outil analytique de préparation du calendrier d'émission développé par les services du FMI et de la Banque mondiale. Sur la base des orientations de la mission, les participants à l'atelier ont préparé des scénarios de calendrier d'émission basés sur le profil de remboursement de la dette intérieure en 2023. Ces exercices ont permis de souligner l'importance des prévisions des flux de trésorerie pour l'élaboration d'un calendrier d'émission crédible et d'illustrer les décisions tactiques à prendre lors de la construction d'un calendrier.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 5. RÉVISION DES MODÈLES PREMA-CONGO (CONGO) ET MCMB (RDC) ET UTILISATION DANS LES PROCESSUS D'ANALYSE MACROBUDGÉTAIRE

**CONTEXTE :** Les missions diagnostics d'AFRITAC Centre de 2018 et 2019 avaient constaté que les modèles de cadrage macroéconomique et budgétaire de la République du Congo et de la République démocratique du Congo présentaient de faiblesses conceptuelles, techniques et opérationnelles. Sur le plan conceptuel, ces modèles visaient une multitude d'objectifs dont certains sont difficilement conciliables (cadrage macroéconomique, cadrage budgétaire, projections macroéconomiques à court, moyen et long terme, simulation de l'impact sur la pauvreté, ...). Sur le plan technique, les contraintes des modèles étaient liées à la multiplicité des feuilles de calcul avec des redondances ainsi que la mauvaise spécification des équations. Enfin, sur le plan opérationnel, l'exploitation et la maintenance des outils étaient obérées par l'absence de mémoire institutionnelle (manuel d'utilisateur et guides didactiques), la faiblesse de l'organisation administrative et du nombre de cadres ayant la capacité de le manipuler.

 <p>République Démocratique du Congo</p>	 <p>République du Congo</p>	<p><b>Domaine d'intervention :</b> Gestion macrobudgétaire</p> <p><b>Date de mise en œuvre:</b> 2019 - 2022</p>
<p><b>Objectif de l'appui</b></p>	<p>Renforcement des dispositifs technique, institutionnel et organisationnel de cadrage macroéconomique.</p>	
<p><b>Rôle d'AFC dans l'appui</b></p>	<p>: Organisation des missions d'appui en vue de la révision des architectures théorique et informatique des modèles ; du renforcement du cadre institutionnel de l'élaboration des cadrages macrobudgétaire et formation des cadres pour l'appropriation des outils révisés.</p>	
<p><b>Principaux résultats obtenus</b></p>	<p>Mise à disposition de nouveaux modèles pleinement opérationnels bien qu'encore perfectibles. Migration des modèles vers l'environnement EVIEWS avec une interface Excel, solution qui permet de combiner la transparence de EVIEWS dans l'écriture des relations du modèle ainsi que l'estimation des équations économétriques, et la convivialité d'Excel dans la gestion des tableaux de données et des tableaux de résultats. Rédaction des documents de spécification technique du modèle (Guide), du manuel méthodologique d'élaboration du cadrage macroéconomique et budgétaire (intégrant tous les processus institutionnels, organisationnels et techniques) ; Organisation des formations sur l'analyse des comptes macroéconomiques ; sur la modélisation macroéconomique et macro-économétrique sous Eviews ainsi que l'interfaçage d'un modèle de projection par VBA-Excel. Elaboration de programme pluriannuel de renforcement de la fonction macrobudgétaire centré sur l'utilisation et le renforcement de l'appropriation des modèles révisés.</p>	
<p><b>Impact du projet</b></p>	<p>Utilisation des modèles révisés dans le cadre de la préparation des missions du FMI, du PLFI, de la SDMT, du rapport sur les risques budgétaires, et simulations à la demande...; Analyses/études approfondies sur les relations de comportement du modèle et des problématiques macroéconomiques actuels (analyse de sensibilité des risques macrobudgétaire, évaluation des incidences macroéconomiques du genre et du climat, impact macrobudgétaire de la réduction des subventions des prix des produits pétroliers...); Vulgarisation du modèle et de ses outputs (brochure, note, publication, synthèse).</p>	
<p><b>Facteurs de succès</b></p>	<p>Besoins exprimés par les autorités d'avoir des outils propres permettant de préparer le dialogue macroéconomique et les programmes économiques avec les partenaires.Mise en place préalable ou renforcement des comités de cadrage pour avoir une masse critique de cadres impliqués dans le processus de révision et d'utilisation des modèles.</p>	
<p><b>Leçons apprises</b></p>	<p>Bien que des progrès considérables ont pu être atteints au point de vue du perfectionnement technique et conceptionnel des modèles, les contraintes institutionnelles demeurent et constituent un obstacle à la pleine utilisation des outils. En effet, la mauvaise circulation de l'information entre les entités en charge de cet exercice, pèsent sur la disponibilité des informations et freinent les efforts de spécifications et de calibrage des modèles.</p>	

### Administration douanière

**Appui au bénéfice de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI) pour la vérification des taux des droits et taxes enregistrés dans le Système de dédouanement SYDONIA World et de leur conformité avec les bases juridiques.** Le Département des finances publiques du FMI et AFC continuent d'apporter leur appui à la DGDDI du Gabon en vue d'améliorer ses performances. Au Gabon, les droits et taxes liquidés par les Douanes à l'importation et à l'exportation fournissent une contribution importante aux recettes de l'Etat. Ils sont encadrés par le cadre juridique communautaire de la CEMAC et par une législation nationale. Le FMI et le Gouvernement ont convenu, dans le cadre des repères structurels 2021-2024, d'inscrire dans le programme 2022 une action pour évaluer la conformité légale des taux des droits et taxes appliqués par le système de dédouanement (SYDONIA) et effectuer les modifications nécessaires (Réussite remarquable 6).

### Administration fiscale

**Dans le cadre du programme économique entre le Gouvernement gabonais et le FMI, la mise en place**

**et l'optimisation du compte séquestre dédié au remboursement du crédit de Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) constitue une référence structurelle.**

En effet, l'accumulation d'arriérés importants au titre des crédits TVA non remboursés par la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor a un impact négatif sur la comptabilité et la gestion de la trésorerie ainsi que sur la performance en termes de recette collectée de TVA pour la Direction Générale des Impôts (Réussite remarquable 7).

**Appui à la mise en place des principaux indicateurs de performance afin d'améliorer la gestion du rendement au sein de l'administration fiscale.** La mission visait l'amélioration du pilotage et la gestion des opérations avec la mise en place des principaux indicateurs de performance. Ainsi elle a (i) évalué la pertinence des indicateurs existants pour le pilotage et la gestion des opérations de la Direction générale des impôts (DGI) ; (ii) évalué la capacité du système d'information et l'organisation de la DGI à produire les indicateurs de performance; (iii) apporté un appui à la définition des principaux indicateurs de performance, la précision de leur méthode de calcul, l'axe d'analyse et leur objectif; (iv) proposé un plan d'action pour le développement

d'un module tableau de bord automatisé dans le logiciel intégré d'imposition et de recouvrement.

### Gestion des finances publiques - Budget

**Appui au développement du codage COFOG (Classification Of the Fonctions Of Government) dans le budget 2023.** A la demande des autorités conformément à l'engagement pris dans le programme du FMI, l'AFC a aidé les autorités à développer la COFOG dans les opérations de dépenses budgétaires. La mission a dispensé une formation sur les fondamentaux de la COFOG, son objectif et les principales règles de codification selon le manuel GFS au groupe de travail de 20 fonctionnaires requis par la mission. Après la formation, la mission a apporté son soutien au groupe de travail divisé en trois groupes pour codifier transactions budgétaires de 2022 et a réalisé un examen de la qualité du travail effectué par le groupe de travail et a souligné certains points d'attention pour l'améliorer. Grâce à cette approche d'"apprentissage par la pratique", le codage COFOG est mis en œuvre dans le budget 2022 en attendant de passer de la version Excel à l'application VECTIS. La capacité du groupe de travail sur le codage du

COFOG a été renforcée pour effectuer le même travail dans VECTIS pour le budget 2023 avec le soutien du service des systèmes d'information (SSIES) pour consolider définitivement les résultats.

**Appui à l'élaboration du plan d'engagement dans VECTIS.** Après avoir fourni en décembre 2020 et septembre 2021 un diagnostic de la prévisibilité des dépenses publiques, l'AFC a délivré une assistance technique pour élaborer le plan d'engagement dans l'application VECTIS et a convenu avec les autorités d'une feuille de route pour cette activité mettant l'accent sur la mise à jour du système d'information. La mission de l'AFC a permis d'élaborer un plan d'engagement expérimental pour les six derniers mois de l'année 2022 afin d'améliorer l'appropriation de la méthodologie par les 20 fonctionnaires désignés par le Ministre du Budget pour travailler avec la mission. Des agents du ministère du budget travaillant dans six ministères de tutelle ont été associés à ce groupe, notamment le directeur central des affaires financières (DCAF) et les contrôleurs budgétaires. Avec l'appui de la mission, les fonctionnaires ont livré un plan d'engagement expérimental au format Excel en utilisant l'approche méthodologique développée par la mission comprenant la phase descendante et la phase ascendante avec la participation des six ministères de tutelle. Le service des systèmes d'information (SSIES) s'est engagé à mettre à jour certaines fonctionnalités de VECTIS avec le soutien d'INVOLYS, fournisseur de VECTIS.

Renforcement du contrôle, du suivi et du reporting de l'exécution budgétaire. La mission a réalisé la revue de qualité des macro-processus qui gouvernent l'exécution et le contrôle budgétaires, afin d'identifier l'état de la mise en œuvre de la réforme budgétaire et des besoins en renforcement des capacités. A cet effet, la mission a animé un atelier de trois jours pour renforcer les capacités des contrôleurs budgétaires et des cadres de la direction de suivi de l'exécution et de la régulation budgétaire qui a connu la participation de plus de 150 cadres.

### **Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires**

**Appui sur les outils de gestion des risques budgétaires.** L'AFC a organisé en deux phases une mission à distance sur les outils de gestion des risques budgétaires. A la demande des autorités, cette mission a été réalisée sous forme d'ateliers réunissant les acteurs en charge du suivi des risques budgétaires des entreprises publiques, notamment la Direction générale du budget et des finances publiques, et le groupe de travail en charge de la rationalisation des services publics personnalisés et des autorités administratives indépendantes. Cette mission (i) a fait le point sur la mise en œuvre des recommandations de la mission FAD/AFC 2021 sur les risques budgétaires ; (ii) a organisé un atelier sur l'outil d'évaluation de la santé financière des entreprises publiques (SOE Health Check Tool) ; et (iii) a recueilli les commentaires des autorités sur leur expérience avec l'outil susmentionné et sur la manière d'utiliser ses résultats pour améliorer le rapport annuel sur les risques budgétaires.

### **Statistiques des finances publiques**

Appui à la mise à jour des données fiscales. L'appui avait pour but d'aider les compileurs à mettre à jour les données fiscales jusqu'à la dernière année fiscale 2021. La mission a aidé les autorités à compiler (i) les données budgétaires annuelles du gouvernement central pour l'exercice 2021 ; (ii) les données annuelles partielles du fonds de sécurité sociale pour les exercices 2019 à 2021 ; et (iii) les données annuelles révisées des collectivités locales pour 2018 à 2022 ; ainsi qu'à consolider lesdites données.

### **Statistiques macroéconomiques**

Appui au traitement des données sources pour la nouvelle année de base des comptes nationaux conformes au Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008). La mission a appuyé la préparation des données sources disponibles pour l'élaboration d'une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 et effectué une revue des CNA 2018-2020 conforme au SCN 1993 proposée par la DGS à partir de l'outil simplifié Excel et formulé des recommandations pour leur amélioration.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 6. DOUANE GABONAISE

**CONTEXTE :** Vérification et alignement au cadre réglementaire des taux des droits et taxes appliqués par la Douane gabonaise et appui coordonné avec l'Organisation mondiale des Douanes pour la mise en œuvre de la version 2022 du Système Harmonisé, conformément aux exigences de la CEMAC



Gabon

### Domaine d'intervention :

Administratoïn douanière

### Date de mise en œuvre:

Juin 2022

### Objectif de l'appui

En étroite collaboration avec les services compétents de la DGDDI, procéder une analyse approfondie des droits, taxes et redevances liquidés par les Douanes ; identifier leurs bases légales ; vérifier la conformité des taux appliqués par le Système de dédouanement (SYDONIA) ; identifier les différences/incohérences/erreurs, le cas échéant ; initier les correction nécessaires ; et impulser des mesures organisationnelles, procédurales ou techniques visant l'amélioration durable de la gestion et de l'application des taux.

### Rôle d'AFC dans l'appui

La mission d'appui a été organisée, préparée et conduite entièrement par le Conseiller résident en administration douanière d'AFC, avec l'appui d'un expert informaticien de la Douane rwandaise. Elle a i) identifié les droits et taxes à percevoir par la DGDDI, ii) compilé la législation régionale et nationale pertinente qui traite des taux de droits et taxes à appliquer, iii) identifié les structures organisationnelles de la DGDDI chargées de l'analyse de la législation pertinente, de la traduction et mise en œuvre de ces dispositions dans SYDONIAWorld, du contrôle et de l'audit des taux de droits et de taxes appliqués, et iv) vérifié les taux de droits et de taxes enregistrés dans SYDONIAWorld et appliqués aux importations et aux exportations..

### Principaux résultats obtenus

La mission a identifié des discordances avec le Tarif Extérieur Commun de la CEMAC et la législation nationale. Certaines anomalies ont pu être corrigées en cours de mission. Pour celles qui nécessitent plus de temps pour leur mise en œuvre, des recommandations ont été formulées et des actions précises identifiées. Par ailleurs, la mission a constaté le besoin pour la Douane gabonaise de migrer de la version 2017 à la version 2022 du Système Harmonisé (SH) de l'Organisation mondiale des douanes (OMD). Pour cela, AFC a établi une collaboration avec l'OMD qui a abouti à une assistance complémentaire par cette institution et par la suite à l'opérationnalisation du HS2022 au Gabon en début de 2023. Sur la base de cette mission, la DGDDI s'est engagée à étoffer l'équipe de la Section Tarif, et clarifier les responsabilités des services métiers de la Douane d'un côté, et celles des responsables des technologies d'information et de communication de l'autre côté.

### Impact du projet

Meilleure conformité du Gabon par rapport à l'application du Tarif Extérieur Commun de la CEMAC ; Meilleure conformité des droits et taxes liquidés par la Douane par rapport à la réglementation nationale ; Conformité du Gabon par rapport aux engagements pris par la ratification de la Convention internationale sur le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (Convention sur le SH) ; Amélioration du cadre organisationnel pour la gestion et du contrôle des taux des droits et taxes au sein de la DGDDI ; Amélioration de l'image de la Douane.

### Facteurs de succès

Volonté du management de la DGDDI de collaborer avec la mission pour le bien de l'administration ; Confiance de la DGDDI en les experts de la mission et fourniture des informations et données demandées par la mission en temps utile ; Désignation par la DGDDI d'un point focal professionnel, volontaire et réactif ; Implication d'une équipe regroupant l'expertise légale, procédurale et technique.

### Leçons apprises

La liquidation des taux des droits et taxes par les Douanes repose sur un cadre juridique régional et national très complexe et prévoient de nombreuses exceptons et exonérations. Leur gestion requiert la collaboration étroite des services en charge de la réglementation, de la procédure douanière, de l'informatique et de l'audit, notamment. Certains textes juridiques gouvernant les taux des droits et taxes sont peu précis et nécessitent une interprétation et des instructions claires à l'adresse des services informatiques. Ces derniers sont chargés de l'enregistrement des taux, de la programmation des règles de taxation et des codes additionnels dont Système de dédouanement (SYDONIA) a besoin pour correctement calculer les montants à payer. Un contrôle des taux des droits et taxes est une tâche permanente et nécessite l'intervention des services en charge du contrôle qualité / de l'audit, notamment avant la mise en œuvre de toute modification.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 7. TRESORERIE GABONAISE

**CONTEXTE :** Appui conjoint d'administration fiscale et de gestion de la trésorerie visant l'optimisation du compte séquestre de remboursement de crédit de TVA au Gabon.

 <p>Gabon</p>	<p><b>Domaine d'intervention :</b> Administration fiscale et gestion de la trésorerie</p> <p><b>Date de mise en œuvre:</b> 7-17 juin 2022</p>
<b>Objectif de l'appui</b>	Soutenir l'optimisation du compte séquestre "remboursement des crédits de TVA" pour faire face à l'accumulation importante d'arriérés de crédits de TVA ayant un impact négatif sur la performance de la TVA et la qualité de la comptabilité et la gestion de la trésorerie.
<b>Rôle d'AFC dans l'appui</b>	En explorant la synergie entre administration fiscale et gestion de trésorerie, contribuer à améliorer la gestion du remboursement du crédit TVA, à optimiser le compte séquestre TVA ouvert à la banque centrale et à élaborer un plan d'action visant à apurer les arriérés de crédit de TVA afin d'améliorer la fiabilité des rapports comptables et budgétaires.
<b>Principaux résultats obtenus</b>	Dans l'immédiat, sécurisation du remboursement de crédit de TVA avec une nouvelle convention régissant le fonctionnement du sous compte séquestre TVA auprès de la banque centrale. A court terme, - renforcement de la transparence et de la sincérité des opérations de remboursement avec l'adoption de l'instruction comptable et un plan d'actions visant à apurer les arriérés de crédit de TVA. - maîtrise des risques liés au remboursement avec un traitement différencié des demandes remboursement du crédit TVA en fonction des risques fiscaux, - allègement de la pression sur la trésorerie de l'Etat avec l'opérationnalisation de la TVA différée à l'importation sur les investissements productifs réalisés par les industriels et les exportateurs.
<b>Impact du projet</b>	Sécurisation du mécanisme d'alimentation du compte séquestre de remboursement de crédit de TVA ; Mise en place d'une approche intégrée et transparente grâce à l'application d'une instruction comptable relative au remboursement de crédit de TVA.
<b>Facteurs de succès</b>	Demande d'assistance technique émanant de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor pour examiner le mécanisme de remboursement de la TVA et son impact sur le compte séquestre de remboursement des crédits de TVA. Un appui répondant aux attentes de la Direction générale des impôts pour l'apurement des arriérés de remboursement de crédit de TVA et la maîtrise de leur origine.
<b>Leçons apprises</b>	Efficacité d'une approche conjointe sur des défis communs d'amélioration de la gestion macroéconomique ; Synchronisation de la disponibilité des ressources facteur clé d'une approche conjointe ; Attentes claires de la part des départements impliqués, facteur de disponibilité et collaboration des autorités techniques ; Engagement fort des autorités politiques sur la mise en œuvre des recommandations facteur essentiel de succès.

## E

## GUINÉE ÉQUATORIALE

**Gestion des finances publiques****Appui à la mise en conformité des projets de textes de transposition des directives de la CEMAC et organisation d'un atelier de présentation et de validation technique desdits projets.**

Après les observations de la Commission de la CEMAC sur les projets de transposition des directives communautaires sur le cadre harmonisé de gestion des finances publiques, AFRITAC Centre s'est engagé à accompagner les autorités pour faire suite à ces observations en tenant compte des particularités de la Guinée Equatoriale et des meilleures pratiques. Au cours de cet atelier, AFRITAC Centre a partagé la revue de qualité qu'elle a faite aux services techniques et a encadré les discussions pour leur validation.

**Statistiques des finances publiques****Appui à l'extension du processus de compilation des statistiques de finances publiques (SFP).**

L'appui avait pour objectif de soutenir les autorités dans leur travail d'extension des processus de compilation des statistiques de finances publiques (SFP) pour l'Administration Centrale Budgétaire

(ACB) afin d'inclure les dépenses par classification fonctionnelle, y compris les dépenses sociales, et les transactions d'actifs et de passifs financiers ("données en dessous de la ligne"). Les principaux résultats de la mission ont été la compilation de : (a) une table de passage détaillé pour les dépenses par classification fonctionnelle, (b) un tableau des dépenses par fonction sur base de la loi des finances pour l'exercice 2023, (c) une table de passage pour les transactions financières (« dites du bas-de-la-de la ligne ») (d) un tableau du financement pour l'ACB pour 2021, et (e) un tableau institutionnel actualisé pour le secteur public. En outre, la mission a obtenu un accord des autorités pour compiler les SFPs trimestrielles pour l'ACB en utilisant comme source de données l'état d'exécution budgétaire ("liquidación" en Espagnol) ; effectué un examen initial des sources de données et des tableaux liés aux statistiques de la dette du secteur public (SDSP) ; dispensé une journée de formation sur la méthodologie de compilation des SDSP ; et réalisé une compilation préliminaire des SFP à partir des états financiers de la société nationale des télécommunications.

**Statistiques macroéconomiques****L'Instituto Nacional de Estadística de Guinea Ecuatorial (INEGE) a entrepris les travaux de mise en place des comptes nationaux trimestriels (CNT) pour fournir une image du développement économique contemporain du pays plus actuelle que celle s'appuyant sur les comptes nationaux annuels (CNA) et plus complète que celle délivrée par les indicateurs conjoncturels.**

Ces travaux se sont soldés par la publication de la première série des CNT pour la période 2006T1 - 2022T2 (**Réussite remarquable 8**).

Au cours de l'année fiscale 2023, le Centre a contribué à l'estimation des CNA pour la période 2019-2020 et a poursuivi le renforcement des capacités des cadres de l'INEGE (Institut National de la statistique de la Guinée-équatoriale) sur l'élaboration des CNA conformes au Système de comptabilité nationale 1993 (SCN 1993). Il a également contribué à définir d'une feuille de route pour le rebasage des comptes nationaux et la migration au Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008).

## Gestion de la dette publique

**Préparation et mise en œuvre du plan d'émission de titres publics.** La mission a fait le point sur la mise en œuvre des recommandations formulées en janvier 2022 pour assurer le refinancement des

valeurs du Trésor en 2022 et renforcer les capacités opérationnelles des émissions de titres publics. Sur la base des progrès réalisés, la mission a fourni de nouvelles orientations pour réduire davantage le risque de refinancement, a aidé à préparer le calendrier d'émission

de titres publics pour le reste de l'année 2022 et renforcé les capacités des services du Trésor sur la démarche de préparation du calendrier d'émission et l'évaluation des titres publics.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 8. STATISTIQUE MACROECONOMIQUE DE LA GUINEE EQUATORIALE

**CONTEXTE :** Production et publication de la première série des CNT de la Guinée équatoriale couvrant la période 2016

 <p>Guinée équatoriale</p>	<p><b>Domaine d'intervention :</b> Statistiques macroéconomiques</p> <p><b>Date de mise en œuvre:</b> 2018 - 2023</p>
<b>Objectif de l'appui</b>	Mise en place de la première série des CNT en Guinée Equatoriale selon le Système de comptabilité nationale de 1993 (SCN 1993).
<b>Rôle d'AFC dans l'appui</b>	Les appuis techniques des experts de l'AFC ont permis de renforcer la capacité des cadres de l'INEGE dans les techniques d'élaboration des CNT.
<b>Principaux résultats obtenus</b>	La mise en place et la mise à la disposition du public en octobre 2022 des résultats des CNT pour la période 2006T1 - 2022T2.
<b>Impact du projet</b>	L'INEGE a publié les travaux de mise en place des CNT qui permettent de suivre l'évolution de l'économie nationale de façon contemporaine. Ceci représente un pas important dans l'élargissement du champ des comptes nationaux en Guinée Equatoriale avant la mise en place d'une nouvelle année de base 2020 selon le SCN 2008. La publication est disponible sur le site de l'INEGE: <a href="https://inege.gq/index.php/informe-de-las-cuentas-nacionales-trimestrales-segundo-trimestre-2022/">https://inege.gq/index.php/informe-de-las-cuentas-nacionales-trimestrales-segundo-trimestre-2022/</a>
<b>Facteurs de succès</b>	La détermination des autorités ainsi que la mobilisation de l'équipe technique dans la collecte des indicateurs de haute fréquence pour une si longue période (2006T1 - 2022T2) requis pour la mise en place des CNT.
<b>Leçons apprises</b>	L'importance de la coordination des activités de collecte et d'analyses des données des indicateurs de haute fréquence.

### Administration fiscale

Appui à l'identification des mesures à court terme et des réformes structurelles à moyen et long terme pour renforcer la performance fiscale auprès de la Direction générale des impôts et des domaines. AFRITAC Centre a participé conjointement avec le Siège à une mission de diagnostic de l'administration des revenus. Elle visait à identifier les aspects clés des opérations de l'administration fiscale qui pourraient être renforcés en vue d'augmenter le rendement des recettes fiscales à court terme et de jeter les bases de réformes structurelles à moyen et long terme. Dans l'immédiat, la mission a proposé de tirer parti de la technologie pour améliorer la conformité fiscale avec une solution informatique transitoire pour répondre aux défis notamment liés à l'immatriculation, la conformité des déclarations et des paiements. Des pistes d'amélioration de la performance à très court terme tant au niveau des impôts que de la douane ont été identifiées et partagées aux autorités.

### Gestion des finances publiques - Budget

**Appui au fonctionnement du contrôle financier (CF).** L'appui avait pour objectif de fournir aux autorités un diagnostic du fonctionnement du contrôle financier (CF) afin de leur proposer dans un premier temps un texte portant attributions et organisation du contrôle financier ; et dans un deuxième temps d'accompagner la production d'un manuel de procédures du contrôle financier, tous deux alignés sur l'évolution induite par la loi organique relative aux lois de finances. A la fin de la première phase de la mission, un diagnostic approfondi du contrôle financier a été réalisé avec la participation active des parties prenantes de la mission. Le projet de texte organisant la Direction du contrôle financier a été produit et soumis aux autorités pour validation.

**Renforcement de la programmation et de la budgétisation des investissements publics.** A la suite de l'adoption, par les autorités de la République Centrafricaine d'un plan d'action à résultats rapides pour la préparation de la bascule au budget de programme et à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale, AFRITAC Centre s'est

engagé à accompagner les autorités dans l'amélioration de la programmation des investissements publics et leur budgétisation en AE-CP. A cet effet, une mission de renforcement de la programmation et la budgétisation des investissements publics s'est tenue dans le cadre du processus de préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2024. A l'issue de celle-ci, les résultats atteints sont les suivants : (i) une revue de qualité des outils de programmation et de budgétisation des investissements publics est réalisée, faisant ressortir les forces et les faiblesses ; (ii) des outils améliorés de programmation et de budgétisation des investissements publics ont été proposés sur la base de la revue de qualité de l'existant ; (iii) les capacités des cadres sont renforcées dans la budgétisation en autorisation d'engagement et crédit de paiement ; et (iv) une feuille de route est établie pour l'intégration progressive de la budgétisation en autorisation d'engagement et en crédit de paiement dans le processus budgétaire.

### Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires

Appui au renforcement des dispositifs techniques de cadrage macroéconomique. La mission avait

pour objectif de poursuivre la révision du modèle quasi-comptable utilisé par l'administration centrafricaine pour effectuer les prévisions macroéconomiques (MQC-RCA). La mission a permis (i) d'avoir un modèle pleinement opérationnel bien qu'encore perfectible ; (ii) de discuter des conditions pour une accélération de son appropriation et de son utilisation ; (iii) d'édifier les cadres sur les aménagements effectués depuis 2021 et (iv) de procéder aux développements de nouveaux modules. Certaines activités d'aménagement du MQC-RCA sont en cours et ont été reconduites dans la feuille de route complétée par quelques activités nouvellement identifiées. Par ailleurs le Centre a participé au projet des cadres macroéconomiques menée par ICD avec les autorités centrafricaines.

### **Statistiques des finances publiques**

**Appui sur les statistiques des finances publiques (SFP).** La mission avait pour objectif d'appuyer l'équipe du TOFE sur la méthodologie du Tableau des opérations financières de l'État (TOFE) conformément au Manuel de statistiques des finances publiques 2014 (MSFP 2014) et à la Directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE1 (la directive « TOFE »), et sur la production des tableaux du cadre d'analyse minimum. La mission a formé l'équipe TOFE sur l'outil Excel servant à la production du TOFE format MSFP 2014 et appuyé le Secrétariat Technique à la Commission TOFE (STC-TOFE) dans l'harmonisation des tableaux-sources au TOFE base MSFP 1986 aux classifications du MSFP 2014. Et enfin, la mission a assisté les cadres

centrafricains dans la production des statistiques des finances publiques couvrant l'administration centrale budgétaire, pour l'exercice 2021.

**Appui sur la mise en œuvre de la Directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22** de la CEMAC portant TOFE. L'appui avait pour objectif la compilation des données sources notamment (i) le « Plan de Trésorerie » ou « PTR » pour l'année 2021 ; (ii) les transactions sur actifs non financiers ; (iii) les transactions dites du bas-de-la ligne et (iv) les données sources sur les statistiques de la dette du secteur public pour l'élaboration du TOFE 2021. La mission a permis (i) l'élaboration du TOFE annuel pour 2021 couvrant l'ACB au format MSFP 2014 et (ii) la production des données actualisées de la dette publique selon le Guide aux Utilisateurs des Statistiques de la Dette du Secteur Public de 2013 (SDSP).

### **Statistiques macroéconomiques**

**Appui dans la mise en place des comptes nationaux à jour conformes au Système de comptabilité nationale 1993 (SCN 1993).** La mission organisée à distance pour poursuivre les travaux sur l'élaboration des comptes nationaux annuels (CNA) conformes au Système de comptabilité nationale 1993 (SCN 1993) reste à conclure pour des raisons ayant trait aux difficultés de connexion internet des cadres de l'Institut Centrafricain des Statistiques et des Etudes Economiques et Sociales (ICASEES). Il est important de signaler que cette série des CNA sera très utile lors des travaux de rétopolation après la mise en place de la nouvelle année de base conforme au SCN 2008.

## **Gestion de la dette publique**

**Renforcement des pratiques d'émission des titres publics.** La mission a fourni des conseils pour remédier aux insuffisances notées dans les pratiques actuelles de planification et d'exécution des émissions de titres publics et de gestion des relations avec les investisseurs. La mise en œuvre complète des recommandations formulées permettrait au Trésor Public Centrafricain d'augmenter sa capacité de financement sur le marché régional des valeurs du Trésor de la CEMAC. La mission a également renforcé les capacités de la Direction de la dette et du Portefeuille de l'État sur l'évaluation des bons et obligations du Trésor et l'interprétation des résultats d'adjudication des valeurs du Trésor.

**Appui à la préparation du plan de financement 2023.** La mission a renforcé les capacités de la Direction de la dette et du portefeuille de l'Etat (DDPE) sur l'identification des vulnérabilités dans le portefeuille de la dette publique, l'évaluation des besoins et sources de financement et sur l'approche de préparation du plan annuel de financement. Elle a assisté la DDPE à identifier les types de financement que la République Centrafricaine devrait privilégier en 2023 pour atténuer les vulnérabilités identifiées dans le portefeuille de la dette. La mission a également prodigué des conseils sur les initiatives qui devraient être mises en œuvre pour élargir la base des investisseurs et pour augmenter la capacité de financement de l'Etat sur le marché régional des titres publics de la CEMAC.

# RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

## Administration douanière

**Appui au renforcement de la mise en œuvre de l'interconnectivité transit au bénéfice de la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) de la République Démocratique du Congo (RDC).** AFRITAC Centre a organisé une mission à Kinshasa afin d'appuyer la DGDA dans le développement d'une stratégie pour interconnecter son système douanier (SYDONIA) avec ceux des administrations sœurs et gérer ensemble les opérations de transit régionales par le biais d'une seule déclaration de transit et à moyen terme également d'une seule garantie. A cet effet, les cadres de la DGDA et des équipes opérationnelles en charge de la gestion des transits douanier auprès de certains bureaux de douane ont effectué ensemble une analyse du cadre réglementaire et des procédures de transit existantes et évalué les opportunités qu'offre l'interconnectivité des systèmes de transit et la mise en place du Système Interconnecté des Marchandises en Transit (SIGMAT) pour la RDC. SIGMAT est déjà utilisé dans certains pays d'Afrique occidentale et fournit des procédures et des échanges de données standardisés qui contribuent à la facilitation des

échanges et à la sécurisation des droits et taxes suspendus pendant les opérations de transit. A l'issue de la mission, des recommandations pratiques ont été formulées pour le développement et la mise en œuvre progressive de l'interconnectivité, basée sur une approche stratégique et les priorités de la Douane congolaise.

**Appui au renforcement du suivi des exonérations et des régimes suspensifs au bénéfice de la Direction générale des douanes et accises.** L'appui avait pour objectifs de renforcer le cadre organisationnel, les procédures et les outils de suivi et de contrôle des droits et taxes exonérés ou suspendus en vertu de régimes douaniers particuliers. Plus précisément, la mission a évalué les progrès réalisés depuis l'assistance apportée par AFRITAC en avril 2021 et accompagné la mise à jour du plan d'action dans ce domaine. Ainsi, l'activité a fourni un soutien complémentaire pour améliorer stratégiquement et durablement les performances de la Douane dans ces domaines de travail, étape par étape.

## Gestion des finances publiques - Budget

**Appui au renforcement la gestion des projets d'investissement public et de partenariats public-privé.** Cette mission a été réalisée conjointement avec le siège avec pour objectif d'assister les autorités à définir une stratégie et un plan d'actions, et à développer les procédures et les outils nécessaires, pour la mise en œuvre des recommandations prioritaires du PIMA. Sur la base des structures existantes, il a été proposé de renforcer les capacités, améliorer la coordination et les flux d'information à l'aide d'outils rénovés et harmonisés, d'une budgétisation plus crédible et transparente, et d'un cadre légal et réglementaire cohérent, clarifiant notamment le rôle de chacun des acteurs concernés. A cette occasion, la mission a principalement consacré ses efforts sur la mise en œuvre du programme de développement des 145 territoires (PDL 145-T) financé par les droits de tirages spéciaux (DTS) du FMI.

Séminaire sur la crédibilité du budget en faveur des députés membres de la commission économique et financière de l'Assemblée nationale. Le budget de la RDC souffre d'un manque structurel

de crédibilité. Au cours du séminaire, les principales causes de ce manque de crédibilité ont été présentées, notamment les ajustements ad hoc des prévisions de recettes et le recours excessif à des procédures dérogatoires dans la gestion des dépenses. Un budget crédible est important pour garantir que les objectifs politiques du Gouvernement sont atteints. A cet effet, les députés ont été sensibilisés sur le rôle important que le parlement doit jouer dans l'amélioration de la crédibilité du budget de la RDC (**Réussite remarquable 9**).

### **Gestion des finances publiques - Comptabilité publique**

**Appui à la révision de la qualité du plan comptable de l'Etat.** La mission a permis de revoir la qualité du plan comptable de l'Etat dans le cadre de la préparation de la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice dans le contexte de la création de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et d'accompagner le développement d'un nouveau système d'information comptable. Le processus de validation du projet de document est en cours et permettra de mettre en place un manuel pratique sur le fonctionnement de la comptabilité publique.

### **Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires**

**Renforcement des dispositifs de cadrage macroéconomique et budgétaire.** La mission visait à poursuivre la révision du modèle de cadrage macrobudgétaire et le renforcement des capacités des cadres en charge de son exploitation. A l'issue de la mission, une version opérationnelle du modèle intégrant le secteur réel, le TOFE, la Balance Des Paiements et la Situation Monétaire ainsi qu'un dispositif de simulation

et d'analyse de sensibilité et une mise-à-jour du manuel d'utilisation du modèle ont pu être produits.

### **Statistiques des finances publiques**

**Appui à la production des Statistiques des Finances Publiques.** La mission avait pour objectif d'appuyer l'équipe chargée de produire les données fiscales à mettre à jour leurs séries de données statistiques conformément à la méthodologie du Manuel de statistiques des finances publiques 2014 (MSFP 2014). La mission a (i) établi l'état de la mise en œuvre des recommandations des missions précédentes ; (ii) appuyé l'équipe TOFE dans la production du TOFE pour l'exercice 2021 couvrant l'Administration Centrale Budgétaire suivant le MSFP 2014 ; (iii) examiné la qualité des statistiques de la dette du secteur public, en vue de leur mise à jour, et transmission à la base de données partagée (FMI/ Banque Mondiale) pour publication.

**Appui à l'adoption de la méthodologie du Manuel des statistiques de finances publiques (MSFP) 2014.** L'objectif principal de la mission était d'appuyer les autorités congolaises dans l'adoption de la méthodologie du MSFP 2014 pour leurs propres besoins d'analyse et de politique, conformément à la directive de la CEMAC (n° 05/11UEAC-190-CM-22). L'appui a réitéré les recommandations formulées lors des missions précédentes, à savoir l'adoption d'un cadre réglementaire pour la compilation et la diffusion des statistiques du gouvernement en vue de renforcer l'autorité de la Direction des Études et de la Planification sur les fournisseurs de données sources.

### **Statistiques macroéconomiques**

Appui pour la mise à jour de la série des comptes nationaux contemporains. La mission a appuyé l'Institut National de la Statistique de la RDC dans la mise à jour de la série des comptes nationaux après la récente publication de la série des comptes nationaux de 2005 à 2019 conformes à l'année de base 2005 et au Système de comptabilité nationale de 1993 (SCN 93) (la publication de mars 2022 peut être téléchargée sur le site web de l'INS - <https://ins-rdc.org/>).

### **Gestion de la dette publique**

#### **Plan d'exécution de la stratégie d'apurement des arriérés intérieurs.**

La mission a aidé à préparer le plan d'exécution de la stratégie d'apurement des arriérés intérieurs préconisés en novembre 2021. Le plan s'est focalisé à préciser les phases de remboursement des créances, en particulier les modalités d'émission et de rachat des titres publics qui seront émis au profit des créanciers qui ne seront pas réglés immédiatement au comptant. La mission a également fourni des conseils sur l'approche de communication avec les créanciers et le chronogramme de mise en œuvre du plan proposé.

**Suivi du plan d'exécution de la stratégie d'apurement des arriérés intérieurs.** La mission a fait le point sur la mise en œuvre des recommandations concernant le plan opérationnel proposé en juin 2022. Elle a adapté certains points opérationnels à l'état d'avancement des recommandations et a préparé un guide auquel les autorités pourraient se référer pour l'exécution de la stratégie.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 9. EXHAUSTIVITÉ ET CRÉDIBILITÉ DU BUDGET EN DRC

**CONTEXTE :** La République Démocratique du Congo est confrontée à un problème de crédibilité de son budget depuis plusieurs années dont les causes sont devenues structurelles à la fois durant le processus budgétaire et lors des discussions au Parlement. Dans sa stratégie rénovée de réforme de la GFP, le Gouvernement entend apporter des réponses à cette situation. Dans cette démarche progressive, en plus de l'effort en cours d'amélioration de ses outils de prévisions macroéconomiques et macrobudgétaires, il a convenu d'associer l'autorité budgétaire qu'est le Parlement.



République  
Démocratique  
du Congo

### Domaine d'intervention :

Exhaustivité et crédibilité du budget

### Date de mise en œuvre:

Octobre 2022

### Objectif de l'appui

Sensibiliser les députés membres de la Commission des Finances sur les causes structurelles de la non-crédibilité budgétaire en RDC et les pistes de solutions impliquant l'Assemblée nationale.

### Rôle d'AFC dans l'appui

En raison du clivage entre le Gouvernement et le Parlement, l'AFRITAC du Centre a apporté, en toute neutralité, son expertise en précisant l'appui qu'il apporte dans l'amélioration de la GFP, notamment l'actualisation de la stratégie de réforme et de son plan d'action et dans le renforcement des outils de prévisions macro-économiques et macro-budgétaires et du processus d'élaboration du budget, afin d'encourager l'établissement d'un budget à la fois sincère, exhaustif et crédible. Dans ce cadre, l'appui de la Commission des finances est crucial et ses capacités méritent d'être renforcées.

### Principaux résultats obtenus

Ce séminaire a permis d'identifier les causes de la non-crédibilité structurelle du budget de la RDC tout le long du cycle de préparation du budget jusqu'aux discussions au Parlement. L'occasion a été donnée d'introduire le débat à un niveau élevé, notamment pour clarifier les rôles et les responsabilités entre le Gouvernement et le Parlement et de préciser la portée de l'amendement parlementaire sur le projet de loi de finances. A cette occasion, le Gouvernement a été invité à renforcer les outils de prévisions macroéconomiques et budgétaires tout en évitant la minoration des recettes, notamment celles provenant des ressources naturelles.

### Impact du projet

Ce séminaire a connu la participation de plus de 60 députés sous la modération du Président du bureau de la Commission entouré de ses membres. Le rapport du séminaire auquel ont été joints les modules de formation délivrés au cours de ce séminaire a été mis à la disposition des députés qui en ont fait large diffusion et bon usage lors des discussions du projet de loi de finances 2023.

### Facteurs de succès

L'implication du Président de la Commission des finances ainsi que de son bureau et la bonne collaboration avec le Comité d'Orientation de la Réforme des Finances Publiques ont joué un rôle important dans la réalisation de ce séminaire. Les modules de formation ont été adaptés à l'audience en utilisant des termes simples dans les sujets abordés et en recourant aux illustrations sur les meilleures pratiques internationales. Alors que l'AFC a apporté son expertise technique, les aspects logistiques ont été pris en charge par la Cellule de Financement des Etats Fragiles du ministère des Finances sur les ressources d'un projet de la Banque africaine de développement renforçant ainsi la coordination entre les partenaires techniques et financiers intervenant dans l'assistance technique.

### Leçons appprises

Un dialogue dépassionné avec les députés membres de la commission des finances peut aider à porter le débat sur les questions de crédibilité budgétaire à un niveau élevé et à mieux encadrer techniquement le droit d'amendement parlementaire pour préserver la crédibilité budgétaire tout en renforçant le contrôle parlementaire de l'exécution des lois de finances.

**Appui au renforcement du cadre organisationnel de la Direction générale de la dette publique.** La mission a relevé que la Direction générale de la dette publique, principale entité de gestion de la dette publique en RDC, devrait améliorer son fonctionnement afin d'exercer efficacement ses compétences, et davantage définir ses missions. Ainsi, la mission a suggéré : (i) le recentrage des compétences de la DGDP sur son cœur de métier, la gestion de la dette publique incluant la gestion des émissions de titres publics, et ; (ii) un nouvel organigramme de ses services en front, middle et back offices. Elle a fourni des indications sur les actions nécessaires pour l'opérationnalisation du nouvel organigramme.

### **Régulation et supervision financières**

**Appui au développement du canevas de reporting annuel relatif au contrôle interne et à la gestion des risques.** L'appui avait pour objectif d'assister la Banque centrale du Congo (BCC) à mettre en œuvre deux recommandations de l'Évaluation de la Stabilité du Secteur Financier

(Financial Sector Stability Review) réalisé par le département des marchés monétaire et des capitaux du FMI. La mission a travaillé en collaboration avec la Direction de la supervision des institutions financières et avec la Direction des agréments et de la réglementation, respectivement, sur le renforcement du reporting qualitatif des banques en matière de contrôle interne et de gestion des risques et sur le développement d'une instruction portant sur l'encadrement des relations avec les apparentés.

**Appui au développement d'une méthodologie de contrôle sur place du risque de crédit.** L'appui avait pour objectif d'assister la BCC à mettre en œuvre une recommandation de l'Évaluation de la Stabilité du Secteur Financier (Financial Sector Stability Review) réalisé par le département des marchés monétaire et des capitaux du Fonds monétaire international. La mission a travaillé en collaboration avec la Direction de la supervision des institutions financières, sur le renforcement des capacités des superviseurs bancaires à réaliser des missions de contrôle sur place, portant

sur la revue des dossiers de crédits, afin de s'assurer de la classification appropriée des crédits octroyés et du caractère adéquat des provisions constituées sur les portefeuilles de crédits. La mission a développé une méthodologie pour les examens approfondis de dossiers de crédit au cours d'inspections sur place au sein des banques et quatre outils pour organiser et soutenir la réalisation de ce type d'inspection thématique.

**Appui au développement de la méthodologie d'évaluation du profil de risque et de notation des banques SYSNOB.** L'objectif de cet appui de l'AFC était le développement des capacités des superviseurs bancaires de la BCC à intégrer la nouvelle méthodologie de notation du profil de risque bancaire SYSNOB dans le processus de surveillance. Cette mission a aidé la BCC à répondre aux recommandations de l'action prioritaire A2 de la feuille de route de la Revue de la stabilité du secteur financier (RSF) "Intégration des notations bancaires dans le processus de contrôle prudentiel".



# SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE

## Administration douanière

### Appui au renforcement des contrôles des marchandises à l'importation et à l'exportation par les Douanes.

AFRITAC Centre a organisé une mission au Sao Tomé & Principe pour appuyer la Direction générale des Douanes à renforcer les contrôles des marchandises grâce à une gestion des risques, un ciblage, une sélectivité, des contrôles documentaires et des inspections physiques plus efficaces. La mission a évalué les systèmes et pratiques actuels et élaboré un projet de plan d'action qui tient compte de l'environnement et des risques particuliers auxquels sont confrontés les Douanes de ce pays. Cela permettra à la douane de détecter les non-conformités fiscales et les fraudes fiscales, mais également d'autres cas de non-conformité.

## Administration fiscale

### Appui au renforcement de capacité en matière contrôle fiscal des secteurs clés auprès de la Direction des impôts.

A la demande des autorités, AFRITAC Centre a organisé une mission de formation sur le contrôle fiscal des banques et assurances pour les cadres de la Direction des impôts. Les échanges

sur des cas pratiques ont permis un partage des meilleures pratiques en matière de contrôle fiscal et de gestion des risques de conformité dans le secteur financier. Par ailleurs, l'approche intégrée du secteur financier, le principe du secret bancaire et fiscal, l'exploitation des informations internes et externes, les obligations fiscales accessoires, audit des systèmes d'information bancaire, accord d'évitement de double imposition, la loi sur la conformité fiscale des comptes étrangers ou FATCA ont été abordés durant la formation.

En outre, des pistes afin de renforcer la capacité de maîtrise des risques de conformité fiscale du secteur financier ont été identifiées sur le domaine de la formation, législatif et institutionnel.

### Appui au renforcement des capacités en matière de contrôle fiscal des secteurs clés auprès de la Direction des impôts.

AFRITAC Centre a organisé une mission de formation sur le contrôle fiscal du secteur de la construction et de l'immobilier pour les cadres de la Direction des impôts. La formation théorique appuyée par des cas pratiques a (i) permis un partage sur les meilleures pratiques internationales pour faire face aux principaux risques de conformité sur les secteurs de de la construction et de l'immobilier ; (ii)

abordé la notion de sous-traitance, les critères comptables et fiscaux pour reconnaître les revenus dans les transactions à long terme et les possibilités d'échanges d'informations pour un contrôle croisé automatisé afin de réduire l'évasion fiscale ; (iii) identifié des pistes afin de renforcer la capacité de maîtrise des risques de conformité fiscale du secteur de la construction.

## Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires

### Appui sur le renforcement des dispositifs techniques de prévisions macrobudgétaire.

L'appui avait pour objectifs d'assurer le suivi des recommandations des missions précédentes et d'aider les autorités à préparer la stratégie budgétaire et le rapport sur les risques budgétaires à inclure dans la documentation budgétaire 2023. La mission a ainsi contribué à la relecture et à la finalisation d'un projet de rapport sur la stratégie budgétaire à moyen terme préparé par l'Unité macrobudgétaire et à la collecte d'une série d'informations utiles pour le rapport sur les risques budgétaires. Le processus de préparation budgétaire n'ayant pas été initié à la fin de la mission, les deux projets de rapports produits ci-dessus

devront être mis à jour au moment de la validation de la documentation budgétaire de l'Etat pour 2023.

### **Statistiques des finances publiques**

**Appui à l'adoption du Manuel des statistiques de finances publiques 2014 (MSFP 2014).** L'appui visait à soutenir les autorités de Sao Tomé-et-Principe dans leurs efforts pour adopter le Manuel des statistiques de finances publiques 2014 (MSFP 2014), conformément à leur plan d'action (2018-2023). La mission a essentiellement travaillé avec l'équipe chargée de l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'État, composée de fonctionnaires de la Direction du Trésor et de la Direction de la Comptabilité Publique, toutes deux du Ministère du Plan, des Finances et de l'Économie Bleue. Les travaux de la mission se sont concentrés sur trois thèmes : (i) évaluation des progrès concernant la mise en œuvre du plan d'action 2018-2023 ; (ii) compilation et consolidation des données statistiques de l'ensemble des administrations publiques et (iii) révision du registre des arriérés.

### **Statistiques macroéconomiques**

**Appui au rebasage du PIB suivant les recommandations du Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008).** AFRITAC Centre a organisé une formation sur le rebasage du PIB au bénéfice des cadres suivant les recommandations du SCN 2008. La formation s'est concentrée sur (i) le

SCN 2008 et les changements par rapport au SCN 1993, (ii) la compilation d'un tableau des ressources et des emplois (TRE) pour la nouvelle année de base, (iii) le développement des classifications des activités et des produits, (iii) l'importance et l'intégration des principales données sources dans le processus du rebasage des comptes nationaux, et (iv) les révisions du PIB et la rétopolation.

### **Appui sur les comptes nationaux.**

Faisant suite aux besoins de renforcement des capacités exprimés par les cadres de l'Institut des Statistiques (INE) de Sao-Tomé-et-Principe, AFRITAC Centre a organisé une mission en faveur de l'équipe de l'INE sur la mise en œuvre du Système de Comptabilité Nationale de 2008 (SCN 2008) et le rebasage.

### **Gestion de la dette publique**

**Renforcement des pratiques d'émission des titres publics.** La mission a fait le point sur la mise en œuvre des recommandations formulées en 2019 et a fourni des orientations supplémentaires pour les actions qui n'ont pas été encore mises en œuvre. Elle a évalué la capacité des autorités à introduire les obligations du Trésor dans leur programme d'émission et a fourni des conseils sur l'approche qui pourrait être suivie pour le lancement de ces instruments. Finalement, elle a renforcé les capacités des services de l'Unité de gestion de la dette, de la Direction du Trésor et de la Banque Centrale sur l'évaluation

des bons et obligations du Trésor et sur la démarche de préparation du calendrier d'émission des titres publics.

### **Renforcement des pratiques d'émission (mission de suivi).**

La mission a revu avec les autorités la procédure d'émission d'obligation du Trésor via la procédure d'adjudication et les améliorations aux systèmes d'information. Elle a discuté des modifications à apporter au cadre réglementaire ainsi qu'à leur prise en compte dans le budget. La mission a également fourni des conseils sur la stratégie de lancement de la première émission prévue au deuxième semestre de 2023.

### **Régulation et supervision financières**

Au cours d'année fiscale 2023, le Centre a noté avec grande satisfaction la participation de représentants de la BCSTP (Banque centrale de Sao Tomé-et-Principe) au webinaire inter-régional dans le domaine de la supervision et de la réglementation financières sur l'analyse des risques financiers liés au climat et au séminaire interrégional sur le processus de revue prudentielle, le système d'alerte précoce et leur intégration dans la supervision basée sur les risques. Le Centre a proposé aux autorités une assistance technique spécifique aux besoins de la BCSTP et se tient à leur disposition pour les appuyer.

### Administration douanière

**Appui au renforcement de la mise en œuvre de l'interconnectivité transit au bénéfice de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI).** AFRITAC Centre a appuyé la DGDDI dans le développement d'une stratégie pour interconnecter son système douanier (SYDONIA) avec ceux des administrations sœurs dans la région CEMAC (Cameroun et RCA, notamment), et éventuellement aussi ceux du Soudan, du Niger et du Nigéria. A l'issue de la mission, des recommandations pratiques ont été formulées pour le développement et la mise en œuvre progressive de l'interconnectivité, basée sur une approche stratégique et les priorités de la Douane tchadienne. Ces recommandations permettront également de renforcer le dispositif existant en matière de transit et de réaliser l'interconnexion transit en étroite coordination avec la migration sur SYDONIAWorld et son déploiement déjà en cours.

**Appui au renforcement du suivi et du contrôle des exonérations et des régimes suspensifs au bénéfice de la DGDDI.** AFRITAC Centre a appuyé la DGDDI sur (i) l'évaluation des progrès

réalisés depuis la dernière activité en la matière organisée en février 2020 et (ii) l'identification des défis ainsi que les mesures concrètes pour un suivi et contrôle plus efficace et efficient des exonérations et des régimes suspensifs. A cet effet, la mission a appuyé la Douane dans l'actualisation d'un plan d'action pour les prochaines étapes. Ce plan et les conseils fournis tiennent compte de l'environnement, des projets en cours (notamment le déploiement de SydoniaWorld et l'opérationnalisation de son module pour la gestion des exonérations et des régimes suspensifs), mais aussi des engagements pris par le Gouvernement tchadien et les programmes respectifs convenus avec le FMI.

### Administration fiscale

Renforcement de la maîtrise des risques des moyennes entreprises auprès de la Direction générale des Impôts. Cette activité a permis d'évaluer la mise en œuvre des recommandations antérieures relatives à l'amélioration de la discipline fiscale des moyennes entreprises, d'organiser et animer des séances de travail de cartographie, d'évaluation et de traitement des risques de conformité pour les moyennes entreprises et d'identifier

les prochaines étapes. A l'issue des travaux, la mission a proposé un projet de registre des risques de conformité des moyennes entreprises et un plan de maîtrise de risques de conformité des moyennes entreprises.

### Gestion des finances publiques - Budget

**Appui à l'adoption de projets de loi sur la gouvernance des sociétés à participation publique (SOEs) et des autorités administratives indépendantes (AAIs).** L'objectif de la mission était d'appuyer les autorités pour l'adoption au niveau technique de trois projets de loi sur la gouvernance des sociétés à participation publique (SOEs) et des Autorités administratives indépendantes (AAIs). La mission a organisé un atelier de 5 jours et a présenté les innovations contenues dans ces projets de loi en lien avec les meilleures pratiques internationales afin de renforcer la supervision des entités publiques. A la fin de l'atelier, les trois projets de loi ont été adoptés au niveau technique et le résultat a été présenté à la réunion de restitution dirigée par le Secrétaire Général du ministère des finances et du budget. Le Tchad dispose désormais d'un projet de cadre législatif qui met en place

un dispositif complet et moderne de supervision des entités publiques, en l'occurrence les établissements publics, les entreprises publiques et les autorités administratives indépendantes. Leur adoption par le Conseil des Ministres et leur vote par le Parlement consolideront le processus de maîtrise de ces entités et de renforcement du rôle de l'Etat actionnaire pouvant assurer la conception et la mise en œuvre de la stratégie du portefeuille de l'Etat.

## **Gestion des finances publiques - Comptabilité publique**

**Appui à la mise en œuvre du Compte unique du Trésor (CUT).** Les travaux de la mission ont couvert les thématiques de gestion de la trésorerie et du CUT. La mission a été l'occasion pour la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique d'appréhender les éléments d'amélioration du cadre de pilotage de la gestion de trésorerie et de la qualité des prévisions de trésorerie ainsi que la démarche de mise en œuvre du CUT. Un atelier de renforcement des capacités sur ces deux thématiques a permis de partager avec les cadres et directeurs les problématiques liées à la couverture des flux de trésorerie, aux modalités de projections et du CUT dans la perspective du déploiement d'une nouvelle application dénommée AMS/X en cours de mise en place par la BEAC. Cette nouvelle application facilitera le développement d'une architecture du CUT qui répondra aux normes internationales.

## **Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires**

**Appui sur la revue du processus d'élaboration du Rapport annuel sur risques budgétaires.** L'appui, sous forme d'atelier regroupait les cadres de la Direction des Etudes et de la Prévision du ministère des finances et du budget impliqués dans cet exercice, a permis de (i) faire le point sur la

mise en œuvre des recommandations des précédentes missions de AFC sur les risques budgétaires; (ii) discuter des méthodes quantitatives pour évaluer les risques budgétaires liés aux chocs macroéconomiques ; (iii) examiner les développements récents sur l'analyse de la dynamique de la dette publique et l'analyse des risques liés au changement climatique qui pourraient être inclus dans le rapport sur les risques budgétaires ; (iv) examiner le projet de rapport annuel sur les risques budgétaires qui sera joint au projet de loi de finances 2023.

**Appui à la formation des cadres sur les processus de calibrage du modèle SIGNET (Système Intégré de Gestion de l'Economie Tchadienne).** L'appui sous forme d'atelier de formation portant sur les processus de calibrage du modèle SIGNET fait suite aux recommandations des précédentes missions d'AFRITAC Centre consignées dans une feuille de route pour le renforcement de l'appropriation du modèle par les cadres de la Direction des Etudes et de la Prévision. Cette rencontre a permis de présenter sur i) les enjeux et défis du passage aux nouveaux référentiels méthodologiques en matière de comptes économiques pour le modèle SIGNET ; ii) le calibrage des modèles à base de Tableaux Ressources-Emplois notamment le secteur réel et les modules « offre », « APU-Administration publique », « Balance des paiements-BDP ». Par ailleurs le Centre a participé au projet des cadres macroéconomiques menée par ICD avec les autorités tchadiennes.

## **Statistiques des finances publiques**

**Appui sur la méthodologie du Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE).** La mission avait pour objectif d'appuyer l'équipe du TOFE dans l'élaboration des statistiques pour l'exercice 2021, couvrant l'administration centrale budgétaire, sur la base du modèle révisé des

années précédentes. La mission a réalisé : (i) la revue de la mise en œuvre des recommandations de la mission précédente (d'août 2021) ; (ii) le rattrapage du retard dans la production des statistiques par l'élaboration du TOFEs pour les exercices 2018 à 2021 ; et (iii) le transfert des compétences, par le biais d'une mini-formation de mise à niveau des experts nationaux sur la méthodologie du MSFP 2014, afin d'assurer la pérennisation et la production plus régulière des statistiques des finances publiques tchadiennes.

Appui à la mise en œuvre de la Directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22 de la CEMAC portant sur le Tableau des Opérations Financières de l'Etat-TOFE. La mission a appuyé l'équipe TOFE Tchadienne sur la finalisation des travaux de mise à jour de la série des statistiques des finances publiques de 2018 jusqu'à 2021 suivant la méthodologie de cette dernière Directive, entamés lors des récentes missions.

## **Statistiques macroéconomiques**

### **Les comptes nationaux sont élaborés à partir d'une année de référence (année de base) des structures et des agrégats macroéconomiques.**

Les travaux engagés par l'Institut National de la Statistique, des Études Économiques et Démographiques (INSEED) avec l'appui de ses partenaires ont permis de disposer des premiers résultats des comptes de la nouvelle année de base 2017 ainsi que ceux de la première année courante 2018 conformes au Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008). Le rebaseage se justifiait par les changements de structure dans l'économie, notamment les changements de prix des produits, l'apparition de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la densification de certaines branches d'activité avec l'entrée de nouveaux opérateurs **(Réussite remarquable 10)**.

## Gestion de la dette publique

Préparation et mise en œuvre du plan d'émission de titres publics. La mission a fait le point sur la mise en œuvre des recommandations formulées en janvier 2022 pour assurer le refinancement des

valeurs du Trésor en 2022 et renforcer les capacités opérationnelles des émissions de titres publics. Sur la base des progrès réalisés, la mission a fourni de nouvelles orientations pour réduire davantage le risque de refinancement, a aidé à préparer le calendrier

d'émission de titres publics pour le reste de l'année 2022 et renforcé les capacités des services du Trésor sur la démarche de préparation du calendrier d'émission et l'évaluation des titres publics (**Réussite remarquable 11**).

## RÉUSSITE REMARQUABLE 10. STATISTIQUE MACROECONOMIQUE AUX TCHAD

**CONTEXTE :** La République Démocratique du Congo est confrontée à un problème de crédibilité de son budget depuis plusieurs années dont les causes sont devenues structurelles à la fois durant le processus budgétaire et lors des discussions au Parlement. Dans sa stratégie rénovée de réforme de la GFP, le Gouvernement entend apporter des réponses à cette situation. Dans cette démarche progressive, en plus de l'effort en cours d'amélioration de ses outils de prévisions macroéconomiques et macrobudgétaires, il a convenu d'associer l'autorité budgétaire qu'est le Parlement.



République  
du Tchad

### Domaine d'intervention :

Statistiques macroéconomiques

### Date de mise en œuvre:

2018 - 2023

### Objectif de l'appui

Mise en place de la nouvelle structure de l'économie nationale par le changement de l'année de base des comptes nationaux du Tchad selon le *Système de comptabilité nationale de 2008* (SCN 2008).

### Rôle d'AFC dans l'appui

Les appuis techniques des experts de l'AFC ont permis de renforcer la capacité des cadres de l'INSEED dans la migration au SCN 2008.

### Principaux résultats obtenus

La mise en place et la mise à la disposition du public en février 2023 des résultats de la nouvelle année de base 2017 des comptes nationaux annuels selon le SCN 2008 (en remplacement de l'ancienne base 2005 selon le SCN 1993) ainsi que la révision du PIB en pourcentage pour 2017.

### Impact du projet

L'INS a publié les travaux de mise en place de la nouvelle année de base 2017 des comptes nationaux annuels selon le SCN 2008 en février 2023 et continue les efforts de mise en place de la série complète des comptes nationaux pour la période 2005-2019 selon la nouvelle base. La publication est disponible sur le site de l'INS : <https://www.inseed.td/index.php/blog-with-right-sidebar/document/category/6-documents-et-publications>

### Facteurs de succès

Forte mobilisation des ressources humaines et financières de la part des autorités.

### Leçons appprises

L'importance de la coordination des activités de collecte et des analyses des données des enquêtes de structure complétées des données des enquêtes de comptabilité nationale.

## RÉUSSITE REMARQUABLE 11. APPUI À L'AMÉLIORATION DU PROFIL DE RISQUE DE REFINANCEMENT DU PORTEFEUILLE DES VALEURS DU TRÉSOR

**CONTEXTE :** Faisant suite au défaut de paiement en 2016 des tombées d'échéances sur le marché régional des valeurs du Trésor de la CEMAC, le Trésor du Tchad a été contraint de mettre en place en 2017 un mécanisme de « roll over » qui consistait au report systématique d'une partie des tombées d'échéances en de nouvelles échéances courtes qui s'est traduit par une augmentation du service de la dette. Le mécanisme empêchait le Trésor de lever des fonds pour financer une partie de son déficit primaire. Une partie de l'encours des valeurs du Trésor a été reprofilée en mars 2021 pour permettre au Tchad de sortir du mécanisme de roll over et a ouvert la voie à la reprise des émissions régulières. Malgré les opérations de reprofilage, le risque de défaut de paiement était encore élevé. La part de l'encours des valeurs du Trésor à rembourser en 2022 était de 70%, avec un pic de remboursement de 21% en juin 2022. Le Tchad faisait face à ce défi de refinancement sur le marché intérieur dans un contexte où les autorités négociaient la restructuration de la dette extérieure dans le cadre du mécanisme commun du G20.



République  
du Tchad

### Domaine d'intervention :

Gestion de la dette publique

### Date de mise en œuvre:

Janvier - décembre 2022

### Objectif de l'appui

Assister le Trésor du Tchad à relever le défi du refinancement des valeurs du Trésor en 2022 et à renforcer la gestion du portefeuille des titres publics.

### Rôle d'AFC dans l'appui

En janvier 2022, AFC a proposé au Trésor une stratégie pour réduire le risque de refinancement et éviter le défaut de paiement sur le marché des valeurs du Trésor. Des propositions comprenaient également des conseils pour mieux planifier et exécuter les opérations d'émission de titres publics. Un point mensuel était fait avec le Trésor sur la mise en œuvre des recommandations et des ajustements étaient proposés sur la base des progrès réalisés. Des missions de suivi sur le terrain, dont une en période de suspension des voyages de mission pendant la période de COVID, ont été organisées pour renforcer les capacités en matière de préparation de calendrier d'émission et de gestion des relations avec les investisseurs et sensibiliser davantage le ministre des Finances sur l'importance de certaines recommandations qui n'étaient pas encore mises en œuvre.

### Principaux résultats obtenus

La part des valeurs du Trésor à refinancer a baissé de 41% passant de 70% à fin 2021 à 29% à fin 2022 ; le Trésor a tenu, en octobre 2022, sa première réunion du cadre de concertation avec ses spécialistes en valeurs du Trésor ; la création en novembre 2022 d'une unité administrative (la Direction des Titres Publics) au sein de la Direction générale du Trésor pour prendre en charge les tâches relatives aux émissions de titres publics.

### Impact du projet

Le défaut de paiement a été évité sur le marché régional des valeurs du Trésor ; la mise en place d'une administration pérenne pour mieux prendre en charge les activités d'émission de titres publics ; l'adoption graduelle des bonnes pratiques d'émission dont la consultation des investisseurs et la publication des calendriers d'émission.

### Facteurs de succès

La sensibilisation des autorités sur les conséquences d'un nouveau défaut de paiement sur la diversification des sources de financement ; l'alliage des missions d'assistance technique avec la formation et le coaching du staff technique ; l'accessibilité du Conseiller aux autorités pour répondre aux préoccupations techniques et flexibilité à ajuster les recommandations au regard de l'évolution des conditions du marché.

### Leçons apprises

L'instauration de relations de confiance avec les autorités pour la définition d'objectifs réalistes.

# BEAC – BANQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE CENTRALE

## Gestion de la dette publique

### Participation à la 3ème réunion des Trésors Publics de la CEMAC.

Le Conseiller régional en gestion de la dette publique a participé à la 3ème réunion des Trésors Publics des pays de la CEMAC. Il a partagé avec les participants les meilleurs pratiques de préparation et de la mise en œuvre de la stratégie de gestion de dette à moyen terme. Le Conseiller a également fourni des conseils sur les actions prioritaires pour améliorer le fonctionnement du marché régional des titres publics.

Élaboration du cadre d'évaluation de la performance des spécialistes en valeurs du Trésor de la CEMAC. AFRITAC Centre a contribué à améliorer le cadre d'évaluation de la performance des spécialistes en valeurs du Trésor de la CEMAC préparé par la BEAC. La mission a corrigé les insuffisances et proposé les indicateurs de performance adaptés au stade de développement du marché régional des valeurs du Trésor de la CEMAC. Enfin, elle a fourni des conseils sur les modalités de mise en œuvre du cadre.

Participation à la 4ème réunion du Cadre permanent de concertation des Trésors de la CEMAC. AFRITAC Centre a pris part à la 4ème réunion du cadre permanent de concertation des Trésors Publics de la CEMAC. Le Conseiller régional en gestion de la dette a partagé le regard d'AFRITAC Centre sur le marché des valeurs du Trésor 11 ans après le lancement des émissions. Sa présentation a noté les progrès réalisés depuis le lancement des émissions, les pratiques d'émission à améliorer incluant la prévisibilité et la transparence des émissions et les initiatives à court terme à mettre en œuvre pour approfondir le marché.

## K

CEMAC – COMMUNAUTÉ  
ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE  
DE L'AFRIQUE CENTRALE**Administration douanière**

**Appui à la mise en œuvre de l'Article 156.4 du Code des Douanes de la CEMAC (CDC) au bénéfice de la Commission de la CEMAC.** L'appui avait pour objectif l'étude des pratiques nationales et des défis de ses Membres dans la mise en œuvre de l'Article 156.4 du CDC). L'étude, menée à distance, a fait des recommandations concrètes pour harmoniser le format et le contenu de cette déclaration spécifique et pour la dématérialiser. Ces recommandations seront présentées au Comité compétent de la CEMAC pour validation.

**Administration fiscale**

**Atelier de validation du projet de Livre des procédures fiscales communautaire de la CEMAC.** L'atelier avait pour objectif de valider avec les représentants des Etats membres et la commission de la CEMAC le projet de Directive portant Livre des procédures fiscales communautaire. Il a permis d'examiner en profondeur le projet de directive sur les procédures fiscales communautaires proposé par le FAD en étroite collaboration avec la Commission de la CEMAC. Le projet proposé a été adopté par les représentants des Etats membres et sera prochainement

soumis à la Commission Permanente d'Harmonisation fiscale et Comptable avant son adoption par le Conseil des Ministres de la CEMAC.

**Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires**

**Séminaire conjoint sur les prévisions macroéconomiques.** AFRISTAT, AFRITAC Centre et la Commission de la CEMAC ont organisé la première édition de leur atelier régional annuel conjoint sur les prévisions macroéconomiques. Cette édition a réuni des responsables des pays de la CEMAC, du Burundi, de la RDC, de Sao Tomé et Príncipe et de Djibouti. Au cours de l'atelier, les participants (i) ont identifié, dans les développements économiques récents, les facteurs qui déterminent le niveau des agrégats macroéconomiques pour 2022, et dans quelle mesure ils conduisent à une révision des prévisions préparées au second semestre 2021 ; (ii) ont comparé l'analyse de la dynamique économique faite lors de l'édition 2021 et en ont déduit les principales tendances économiques pour 2022 ; (iii) ont discuté des déterminants de la dynamique actuelle de l'inflation et de leurs conséquences sur les économies ; et (iv) ont fait le point sur la mise en œuvre des recommandations précédentes.

**Séminaire conjoint AFC-AFRISTAT-CEMAC sur la conjoncture au second semestre 2022 et les prévisions macroéconomiques à court terme dans les Etats membres de la CEMAC, en République démocratique du Congo (RDC), au Burundi, aux Comores, à Sao Tomé et Príncipe, à Djibouti et à Madagascar.** Le séminaire visait plusieurs objectifs spécifiques, (i) présenter la situation conjoncturelle au second semestre 2022 et les prévisions de la période 2022-2023 des Etats, en vue de faciliter les travaux de suivi de la Commission de la CEMAC, d'AFRISTAT, d'AFRITAC Centre, de la BEAC et des autres institutions sous régionales et régionales ; (ii) identifier, dans l'évolution récente de la conjoncture économique, les éléments qui déterminent le niveau des agrégats macroéconomiques de l'année 2022, et voir, dans quelle mesure, ils conduisent à réviser les prévisions des années 2022 et 2023, élaborées au premier semestre de l'année 2022 ; (iii) partager l'expérience de chacun des Etats membres et des institutions régionales, ainsi que les bonnes pratiques dans ce contexte de pandémie et de crise socio-politique ; (iv) échanger sur l'impact des crises actuelles sur les économies nationales et les mesures conjoncturelles et structurelles prises pour faire face à ces défis.



# COBAC – COMMISSION BANCAIRE DE L'AFRIQUE CENTRALE

## Régulation et supervision financières

**Au cours de cette année fiscale, le Centre n'a pu organiser de mission d'assistance technique au profit de la COBAC.** En effet, les groupes de travail en charge de la mise en œuvre du cadre de Bale III étaient indisponibles. Toutefois, les cadres de la COBAC ont participé aux activités régionales

tels que le séminaire interrégional et les deux webinaires. Des besoins en matière de renforcement des capacités ont été exprimés par la délégation de la COBAC lors des Assemblées annuelles à Washington, dans le cadre d'une réunion bilatérale avec le département des marchés monétaires et des capitaux du FMI (MCM). Ces besoins ont été pris en compte pour l'élaboration du

programme de travail de l'exercice fiscal 2024. Par ailleurs, le Centre a relancé les dialogues avec la COBAC afin d'organiser les activités d'assistance technique prévues dans le programme de travail de l'exercice fiscal 2024.

## M

SÉMINAIRES, COURS  
RÉGIONAUX ET  
ACTIVITÉS MULTI-PAYS**Administration douanière**

**Atelier régional au bénéfice des Douanes d'Afrique centrale en matière d'interconnectivité transit et du Système Interconnecté pour la Gestion des Marchandises en Transit (SIGMAT).** AFRITAC Centre a organisé un atelier régional à Douala (Cameroun) afin de promouvoir l'interconnexion des systèmes de transit nationaux des Douanes d'Afrique centrale et d'évaluer les options et opportunités de mettre en place le Système Interconnecté des Marchandises en Transit (SIGMAT) déjà utilisé par certaines Douanes d'Afrique occidentale. Y ont participé, des experts de la législation douanière et des technologies d'information et de communication de huit administrations douanières d'Afrique centrale, les Commissions de la CEMAC et de la CEEAC, la CNUCED et l'Union européenne. La Commission de la CEDEAO et les Douanes de Côte d'Ivoire et du Burkina Faso y ont également participé pour partager leurs expériences relatives au SIGMAT en zone CEDEAO. A l'issue de l'atelier, des recommandations pratiques ont été formulées à l'adresse des administrations douanières,

mais également des Communautés économiques régionales, ainsi que des partenaires au développement pour le lancement du projet d'interconnexion et le développement d'un cadre organisationnel pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'initiative au niveau régional et national. Ces recommandations visent la mise en œuvre stratégique, coordonnée et progressive de l'interconnectivité dans la sous-région.

**Atelier régional pour le renforcement du suivi et du contrôle des exonérations et des régimes suspensifs.** AFRITAC Centre a organisé un atelier régional sur le suivi et le contrôle des droits et taxes exonérés ou suspendus en vertu de régimes douaniers particuliers. Cette activité, organisée à Brazzaville, République du Congo, a connu la participation de neuf administrations des Douanes, de la Commission de la CEMAC et de la Commission de la CEEAC. Elle a permis aux participants d'échanger sur les pratiques appliquées au niveau national et de dégager des pistes pour solutionner certains défis rencontrés mais également pour améliorer les cadres réglementaires régionaux en les matières.

**Administration fiscale**

Atelier de renforcement des capacités en matière de mobilisation des recettes fiscales pour la République centrafricaine (RCA), République Démocratique du Congo (RDC) et le Tchad. L'atelier qui a vu la participation du Directeur Général des services des Impôts du Tchad, du Directeur Général des Impôts et des Domaines de RCA et du représentant du Directeur Général des Impôts de la RDC avait pour objectifs d'évaluer le programme d'assistance technique entre 2019 et 2022 et d'identifier les priorités de réforme à partir de 2023. A l'issue de l'atelier, une évaluation du programme d'assistance technique entre 2019 et 2022 a été effectuée, les réformes à consolider et les nouvelles priorités suivant les nouveaux enjeux liés notamment à la digitalisation, l'exploitation des renseignements ont été identifiées. Des cadres logiques d'intervention du FMI dans les pays en termes de renforcement de capacités ont été élaborés.

## Gestion des finances publiques

10ème édition du Forum des Hauts Fonctionnaires du Budget des Etats membres de l'AFRITAC Centre (FOHBAC), tenue du 04 au 06 juillet 2022 à Libreville. La 10ème édition du FOHBAC s'est tenue à Libreville avec la participation en présentiel des hauts cadres du budget et du Trésor des pays membres d'AFRITAC Centre, du Directeur d'AFRITAC Centre M. Philippe EGOUME ainsi que du Ministre gabonais du commerce et des PME-PMI M. Yves Fernand MANFOUMBI, ancien Directeur général du budget de la République Gabonaise. Cette édition a permis de porter un regard rétrospectif sur les activités du forum et mettre en perspectives l'approche pour consolider les réussites et affronter de nouveaux enjeux en matière de gestion des finances publiques pour la décennie 2020.

## Analyse et prévisions macroéconomiques et budgétaires

**Atelier régional conjoint entre la division de la politique fiscale du FMI et AFRITAC Centre sur l'analyse des régimes fiscaux et la prévision des recettes issues des industries extractives.** La division de la politique fiscale du FMI en collaboration avec AFRITAC Centre a organisé le deuxième atelier régional sur l'analyse des régimes fiscaux et la prévision des recettes issues des industries extractives. L'objectif principal de la série d'ateliers interrégionaux sur cette thématique est de renforcer les capacités des cadres des administrations des pays visés sur l'analyse du régime fiscal des industries extractives et la prévision des recettes issues de ces activités. Ce deuxième atelier a été organisé selon une approche d'apprentissage mixte reposant sur trois piliers : (i) des exposés, (ii) des exercices pratiques de modélisation utilisant le modèle FARI, et (iii) des études de cas par pays.

## Séminaire régional conjoint sur l'évaluation et la gestion des risques liés aux passifs conditionnels de l'Etat.

Le séminaire a renforcé les capacités des cadres des administrations des pays membres d'AFRITAC Centre sur les approches d'évaluation et de gestion des passifs conditionnels de l'Etat. Les échanges ont permis de clarifier les rôles des administrations en charge de la programmation budgétaire, de la gestion de la dette et de la supervision des entreprises publiques dans la gestion des risques budgétaires liés aux passifs conditionnels, en particulier ceux liés aux garanties, aux dettes des entreprises publiques et aux partenariats publics-privés et la nécessaire collaboration qui doit exister entre elles.

**Cours sur l'analyse des politiques budgétaires.** L'objectif du cours était d'aider les pays de la sous-région à mieux comprendre comment la politique budgétaire influe sur l'économie et à mieux maîtriser les outils d'analyse dans ce domaine. A cet effet, le cours a offert un aperçu des concepts et techniques permettant d'analyser la façon dont la politique budgétaire peut contribuer à assurer une stabilité macroéconomique et une croissance durable. Il reposait essentiellement sur une série de conférences et ateliers de travail qui présentaient à la fois les théories et les résultats empiriques pertinents ; sur l'analyse de données à l'aide du logiciel Excel ; et, sur des études de cas. Il a traité également des questions de politique budgétaire présentant un intérêt régional. Ce cours s'adressait aux fonctionnaires impliqués dans l'élaboration et/ou la mise en œuvre des politiques budgétaires et disposant d'une bonne connaissance des questions macroéconomiques, budgétaires et financières.

## Statistiques des finances publiques

### Séminaire régional sur les Statistiques des Finances Publiques.

AFRITAC Centre a organisé un séminaire régional sur le thème « Le traitement des transactions non-monétaires et les autres flux économiques, selon le Manuel des Statistiques des Finances Publiques 2014 (MSFP 2014) ». Conformément aux termes de référence, le séminaire visait à poursuivre l'appui aux cadres des pays à la migration progressive vers la nouvelle méthodologie du MSFP 2001/2014, en fonction des circonstances propres à chaque pays. Au titre des réalisations, ce séminaire a permis de produire la situation de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'Actions d'Adoption de la Directive no. 05/11-UEAC-190-CM-22 portant TOFE et de la méthodologie du MSFP 2001/2014, d'accompagner l'appropriation de la méthodologie de traitement des transactions non-monétaires et les autres flux économiques, conformément au MSFP 2014 et de valider le programme de travail d'AFRITAC Centre sur les SFP pour l'année fiscale 2024.

### Statistiques macroéconomiques

#### Webinaires pour renforcer les capacités des cadres dans l'utilisation des données des sources administratives.

Au cours du premier webinaire, un accent particulier a été mis sur le traitement, l'analyse et l'utilisation des statistiques du commerce international de marchandises et de la balance des paiements (BDP) pour des fins de comptabilité nationale. Au cours du second webinaire les travaux étaient axés sur le traitement, l'analyse et l'utilisation des données des déclarations statistiques et fiscales (DSF) des entreprises et des statistiques des finances publiques (SFP).

## Gestion de la dette publique

### Émission d'obligation souveraine verte.

Le webinaire, qui a réuni plus de 70 participants des pays membre d'AFRITAC Centre, des Comores et de Madagascar, a permis aux participants de se familiariser avec le processus d'émission d'obligations vertes et le rôle des gestionnaires de la dette concernant la planification, l'exécution et le reporting des obligations vertes. Les participants ont été éclairés sur les caractéristiques des financements verts, leur prise en compte dans la stratégie de gestion de la dette, la nécessaire coordination entre les gestionnaires de la dette et les autres administrations, et les exigences de reporting de l'utilisation des fonds mobilisés. Un représentant de l'Agence France Trésor a partagé l'expérience de la France en matière d'émission d'obligation souveraine verte.

### Séminaire régional sur la planification et l'exécution des titres publics.

Le séminaire a renforcé les connaissances de 36 cadres des services des Trésors Publics et des directions de la dette et de la BEAC sur la démarche de planification des opérations de titres publics à partir de la stratégie de gestion de dette à moyen terme. Le séminaire a permis de souligner l'importance de disposer des prévisions fiables de flux de trésorerie pour la crédibilité du calendrier d'émission. Les participants ont été formés à l'utilisation de l'outil de préparation du plan annuel de financement et s'en sont servis pour préparer des scénarios alternatifs de calendriers annuels d'émission.

## Régulation et supervision financières

### Webinaire inter-régional dans le domaine de la supervision et de la réglementation financières sur l'analyse des risques financiers liés au climat.

Ce séminaire avait pour objectif d'introduire, auprès des autorités en charge de la stabilité financière ou de la surveillance prudentielle, l'analyse des risques climatiques, sur la base de l'approche émergente adoptée par les services du FMI pour évaluer l'impact du changement climatique et des politiques d'atténuation y afférentes lors de la réalisation des Programmes d'évaluation du secteur financier. Le séminaire a présenté les principaux termes et concepts techniques utilisés dans l'analyse des risques climatiques : scénarios d'émission de carbone et d'évolution des températures, définition des risques physiques et des transitions. Ensuite, seront exposés les approches de l'analyse du risque climatique, basées sur le cadre du FMI pour l'analyse du risque.

### Séminaire inter-régional dans le domaine de la supervision et de la réglementation financières (thèmes couverts : le processus de revue prudentielle, le système d'alerte précoce et leur intégration dans la supervision basée sur les risques).

AFRITAC Centre et AFRITAC Ouest ont organisé un séminaire interrégional à Abidjan, Côte d'Ivoire, dans le but de permettre aux autorités de supervision bancaire francophones d'Afrique centrale et de l'Ouest (et celles des Comores et de Madagascar, deux pays francophones faisant partie d'AFRITAC

Sud) de partager leurs approches, méthodologies et pratiques dans le développement d'un système intégré de supervision basé sur le risque, en se concentrant sur trois éléments principaux mais interconnectés : (i) le processus de supervision, (ii) le système de notation utilisé pour identifier et quantifier les risques supportés par les institutions de crédit et (iii) les indicateurs d'alerte précoce permettant d'identifier les banques faibles dans le but de déclencher des actions correctives précoces. Le séminaire s'est concentré sur le développement de la capacité des participants à mettre en œuvre de manière appropriée la surveillance basée sur le risque dans leur cadre de surveillance et à soutenir leurs plans d'action pour améliorer l'efficacité de leur processus de surveillance hors site sur ce sujet, afin qu'ils puissent identifier les risques importants existants ou émergents à un stade précoce et les traiter efficacement par le biais de mesures de surveillance correctives rapides.

**SECTION IV**

**PROGRAMME DE  
TRAVAIL 2024**

# Information

**Le programme de travail 2024 (du 1<sup>er</sup> mai 2023 au 30 avril 2024) est directement consultable dans les annexes 3A.2, 3.B.2 et 4 du rapport du programme de travail, disponible sur le site [afritag centre](#).**

Ces annexes présentent respectivement le programme de travail par pays, par domaine d'intervention et les séminaires et cours régionaux prévus dans l'ensemble des domaines d'intervention de façon détaillée.

**SECTION V**

# NOUVELLES DU CENTRE

## VISITES OFFICIELLES DU DIRECTEUR

### **Mission du Directeur en République du Congo, du 27 juin au 01 juillet 2022.**

La rencontre avec le Ministre du Budget a, entre autres, porté sur les domaines d'assistance technique pour lesquels un portage politique est nécessaire pour avancer l'agenda des réformes, notamment en ce qui concerne la bascule vers le budget de programme, le renforcement de la qualité des prévisions macroéconomiques et le renforcement des capacités.

### **Mission du Directeur au Cameroun, du 07 au 22 juillet 2022.**

Il a rencontré les autorités notamment les conseillers du Secrétaire Général à la Présidence et du ministre des Finances, les directeurs généraux du budget, des douanes, des impôts, des statistiques et de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ainsi que plusieurs hautes personnalités des administrations du pays. Au cours de ces rencontres, un état des lieux a été réalisé sur l'appui du Centre dans les différents domaines de son champ de couverture, ainsi que sur certains sujets préoccupants pour les autorités notamment la contribution au budget du Centre, la subvention sur les prix des produits pétroliers et la réflexion sur la mise en place d'un mécanisme approprié d'ajustement des prix à la pompe.

### **Mission du Directeur en République Démocratique du Congo, du 03 au 06 octobre 2022.**

Au cours de cette visite, le Directeur du Centre a échangé avec les autorités du pays dont le ministre des Finances, le Gouverneur de la Banque Centrale, les Directeurs Généraux des Douanes, du Trésor et du Budget. Il a également procédé à l'ouverture de l'atelier sur la crédibilité budgétaire qui a été un succès. Un grand nombre de députés y ont pris part, dont plusieurs anciens ministres. L'atelier était animé par le conseiller résident en gestion des dépenses

publiques et un expert de court terme du département des finances publiques du FMI. Une séance de travail a été organisée avec le Secrétaire Exécutif du COREF, M. Godefroid Misenga, et des cadres du ministère des Finances. Enfin, il a préconisé l'organisation d'une mission de diagnostic en RDC avec les experts des différents ministères pour une meilleure lecture de leurs besoins.

### **Mission du Directeur en République du Tchad, du 21 au 25 novembre 2022.**

Au cours de cette visite, le Directeur a échangé le ministre des Finances, le Vice-Ministre des finances ainsi que les hauts responsables des douanes, des impôts et du budget. L'objet des échanges portait essentiellement sur le programme de travail du Centre pour le Tchad et la présentation des opportunités d'assistance technique aux autorités. En marge de ces rencontres, le Directeur a participé à la célébration du cinquantenaire de la Banque des états de l'Afrique centrale (BEAC). Par ailleurs, le Directeur a ouvert le séminaire national sur la gouvernance des entités publiques qui était organisé par le Centre à l'endroit des cadres de la Direction générale du budget. Dans l'ensemble, les autorités apprécient l'appui apporté par le Centre et sollicitent son renforcement notamment dans le domaine de l'administration douanière.

### **Mission du directeur auprès des autorités du Trésor de la France, le 08 décembre 2022.**

Cette rencontre avec les autorités de Bercy a permis au Directeur d'AFC de présenter le contexte d'intervention AFRITAC, le programme de travail du Centre pour la Phase IV et de les remercier pour la contribution de la France au financement du Centre.

### **Mission du Directeur au Cameroun, du 25 au 31 janvier 2023.**

Cette visite de contact a permis au directeur de rencontrer des hauts responsables de

l'administration camerounaise tels que les directeurs généraux des impôts, des douanes, de l'institut national de la statistique, le directeur adjoint de la caisse autonome d'amortissement, la responsable de l'émission des titres publics à la BEAC, le chef de la division du suivi au ministère des finances. Cette rencontre a permis de faire le point sur les réalisations du Centre et le programme de travail de la Phase IV. Il était aussi question de recueillir les priorités des autorités afin de les refléter lors de l'exécution du programme de travail. En marge de cette visite, le directeur a participé au séminaire interrégional sur la gouvernance et le contrôle interne organisé par le département des finances publiques du FMI. Ce séminaire a vu la participation des autorités des pays membres de l'AFRITAC Ouest ainsi que les représentants des chambres des comptes des Comores et de Madagascar.

### **Mission du Directeur en Guinée équatoriale, du 20 au 25 mars 2023.**

Lors de sa visite, le Directeur a rencontré le ministre des Finances et son adjoint, le ministre du plan, le ministre délégué au Trésor, le Directeur de l'institut national des statistiques, le directeur de la caisse nationale d'amortissement, le directeur général des douanes et le directeur général du budget. Au cours de ces échanges, le Directeur a présenté l'offre de renforcement des capacités du Centre et le programme de travail de la Phase IV pour le pays. Les autorités ont été sensibilisés sur les avantages de l'assistance technique du Centre. A la suite de cette mission, le pays a reçu plusieurs activités dans des domaines tels que la gestion de la dette publique, les statistiques et la gestion des finances publiques.

## PERSONNEL

- Au cours de l'année fiscale 2023, le Centre a connu des mouvements de son personnel. En effet, M. Manzi Sébastien précédemment conseiller en statistiques macroéconomiques a été remplacé par M. Ndiaye Fahd Abdel Aziz Moussa. Par ailleurs M. Eugenio Avisoa a rejoint le Centre en qualité de conseiller en régulation et supervision financières. Il remplace à ce poste M. Didier Marc Casier. Aussi, le Centre travaille au lancement du recrutement d'un nouveau conseiller

en modélisation macroéconomique. Les activités de renforcement des capacités sont menées par neuf conseillers résidents. Le suivi du programme de travail, de la mise en œuvre du cadre logique et de la gestion axée sur les résultats sont assurés par deux chargés de projets. Le Centre compte un office manager, deux assistantes administratifs senior, deux assistants administratifs et un technicien-coursier pour délivrer l'appui administratif et logistique nécessaire au bon fonctionnement du bureau.



ANNEXES

# ANNEXES

## ANNEXE 1. PERSONNEL



DIRECTEUR

**Philippe Egoume**

### CONSEILLERS RESIDENTS



ADMINISTRATION DOUANIÈRE

**Bernard Zbinden**



ADMINISTRATION FISCALE

**Hasina Rakotondrainibe**



GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

**Ephrem Ghonda Makiadi**



GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

**Blaise Yéhouénou**



ANALYSE ET PRÉVISIONS  
MACROÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES

**Séverin Yves Kamgna**



STATISTIQUES DES  
FINANCES PUBLIQUES

**Francis Gahizi**



STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES  
(novembre 2018 - avril 2023)

**Sébastien Manzi**



RÉGULATION ET SUPERVISION  
BANCAIRES  
(juin 2021 - avril 2023)

**Didier Marc Casier**



GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

**Oumar Dissou**



STATISTIQUE MACROÉCONOMIQUES  
(depuis mai 2023)

**Fahd N'Diaye**



RÉGULATION ET SUPERVISION  
BANCAIRES  
(depuis avril 2023)

**Eugenio Avisoa**

## ADMINISTRATION



OFFICE MANAGER

**Marie-Hélène Issembe**



CHARGÉ DE PROJETS

**Armel Houtsa**



CHARGÉ DE PROJETS (GAR)

**Brolin Mbadinga**



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE SENIOR

**Carine Mboumba**



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE SENIOR

**Merveille Okome Mbouyamba**



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE

**Djena Laetitia Djembo**



ASSISTANT ADMINISTRATIF

**Gildas Loundou Mayoukou**



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE  
(avril- novembre 2022)

**Lucie Brice**



TECHNICIEN COURSIER

**Wilfried Manguenga Manguenga**

### Notes :

Les activités du conseiller en administration douanière sont partiellement financées par le fonds thématique CCCDI.

L'assistante administrative Lucie Brice a achevé sa mission au Centre à la fin du mois de novembre 2022.

Le conseiller Fahd N'Diaye a pris fonction en début mai 2023. Il remplace Sébastien Manzi qui a été recruté à AFRITAC Ouest dans les mêmes fonctions.

Le conseiller résident Eugenio Avisoa a pris fonction au courant du mois d'avril 2023, il remplace Didier Marc Casier.

Les activités du conseiller en gestion de la dette publique sont entièrement financées par le mécanisme DMF du FMI et de la Banque mondiale.

## ANNEXE 2. ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES AU 30 AVRIL 2023

Partenaires/Membres	Informations sur l'accord/la modification				Contributions reçues		Contribution Expected (U.S. Contributions futures <sup>2/</sup> )	
	Dates de signature <sup>1/</sup>	Devises	Montants	U.S.Dollars	Devises de l'accord	U.S.Dollars	Demandées	
Partenaires				29,562,986		28,385,121		
Chine	13/07/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	-
Commission européenne	13/04/2022	EUR	6,000,000	6,835,923	6,000,000	6,823,580	-	-
Banque européenne d'investissement	19/04/2018	EUR	200,000	247,555	200,000	237,180	-	-
France	15/12/2020	EUR	10,000,000	12,038,311	9,200,000	10,809,880	-	-
Allemagne	11/12/2018	EUR	2,000,000	2,270,663	2,000,000	2,278,820	-	-
Allemagne	30/11/2017	EUR	3,000,000	3,556,188	3,000,000	3,531,300	-	-
Pays-Bas	6/11/2015	EUR	1,000,000	1,087,784	1,000,000	1,159,562	-	-
Suisse	18/12/2019	CHF	1,500,000	1,526,562	1,500,000	1,544,799	-	-
Membres				4,000,000		2,937,463	1,062,537	
Cameroun	5/12/2017	USD	2,000,000	2,000,000	937,463	937,463	1,062,537	
République démocratique du Congo	6/04/2018	USD	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	-	
<b>Total partenaires et membres</b>				<b>33,562,986</b>		<b>31,322,584</b>	<b>1,062,537</b>	
<b>Total transferts internes</b>				<b>2,340,323</b>		<b>2,340,323</b>	<b>-</b>	
<b>Total Pays d'accueil (Gabon) et FMI</b>				<b>6,500,000</b>		<b>2,946,278</b>	<b>1,053,722</b>	
<b>Grand Total</b>				<b>42,403,309</b>		<b>36,609,185</b>	<b>2,116,259</b>	
Budget du document programme						39,632,547		
<b>Excédent/(écart) de financement</b>						<b>-3,023,362</b>		

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités.

1/ Peut également faire référence aux accords en cours de négociation et à la date d'approbation des accords de partenariat pour le développement des capacités (par exemple, les accords flexibles/parapluies).

2/ Le montant des cotisations futures est mis à zéro pour les versements effectués.

3/ Se réfère aux transferts d'une phase du programme à une autre (par exemple, les reconductions de phase).

### ANNEXE 3. ETAT DES DEPENSES AU 30 AVRIL 2022

Projets	Année fiscale 2023 (en dollars U.S.)		Pourcentage d'exécution (%)
	Budget	Dépenses	
Gestion des finances publiques	2,222,394	2,020,458	91%
Administration douanière	264,303	175,994	67%
Administration fiscale	763,533	484,527	63%
Gestion de la dette publique	-	-	0%
Régulation et supervision bancaires	802,188	771,100	96%
Statistiques macroéconomiques	722,948	539,666	75%
Statistiques des finances publiques	734,977	667,275	91%
Administration	990,399	766,763	77%
Gestion financière	30,000	27,714	92%
Cours	200,000	72,628	36%
Gouvernance et évaluation	170,706	99,062	58%
Réserve budgétaire stratégique (2%)	138,029	-	0%
<b>Sous-Total 1</b>	<b>7,039,478</b>	<b>5,625,188</b>	<b>80%</b>
Gestion du fonds fiduciaire	492,763	393,763	80%
<b>Sous-Total 2</b>	<b>7,532,242</b>	<b>6,018,952</b>	<b>80%</b>
FMI	500,000	610,508	122%
<b>Total général</b>	<b>8,032,242</b>	<b>6,629,460</b>	<b>83%</b>

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités.



**AFRITAC Centre**

BP : 12916 Libreville, Gabon  
Immeuble Saint Georges  
T +(241) 11.79.33.00  
AFCweb@IMF.org  
AFRITACcentre.org  
Facebook.com/AFRITACcentre

---

**FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL**

Institut pour le développement des capacités  
Service des partenariats

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