



**CENTRE REGIONAL  
D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE CENTRALE  
(AFRITAC CENTRE)**



**DOCUMENT PROGRAMME\***

**AFRITAC CENTRE PHASE III**

**Novembre 2017 – Avril 2022**

\*Publication : Octobre 2017

AFRITAC Centre – Immeuble Saint Georges – Kalickak- Libreville, Gabon  
Téléphone : (+241) 01 44 80 – Télécopie (+241) 01 44 29 82 – [www.afritaccentre.org](http://www.afritaccentre.org)



## SYNTHÈSE

**Le présent document expose les plans de la troisième phase du Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international (FMI) pour l'Afrique centrale (AFRITAC Centre ou AFC)<sup>1</sup>.** Établi en novembre 2007 à Libreville au Gabon, AFC a pour objectif d'aider les pays de la région à renforcer leur capacité de gestion macroéconomique. Dans le cadre de cet objectif, le Centre continuera à répondre aux besoins d'assistance technique (AT) et de formation en gestion macroéconomique et financière des pays membres : le Burundi, le Cameroun, la République centrafricaine, la République du Congo, la République démocratique du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad.

Le troisième cycle commencera en novembre 2017 et s'achèvera en avril 2022.

**Les opérations d'AFC seront guidées par l'objectif de renforcer les capacités institutionnelles et humaines des pays membres** dont les administrations publiques disposent pour gérer efficacement leurs revenus, leurs finances publiques, et maintenir ainsi des systèmes financiers solides et permettre la production de statistiques macroéconomiques fiables. Les besoins en matière de renforcement des capacités et la demande d'assistance technique et de formation auprès du FMI restent élevés dans des domaines clés communs aux pays membres : administration des recettes, gestion des finances publiques, analyse macro-budgétaire, statistiques de comptabilité nationale et des finances publiques, gestion de la dette et supervision du secteur financier. Les opérations d'AFC seront financées à l'aide de contributions du pays d'accueil, des pays membres, des partenaires bilatéraux et multilatéraux du Centre et du FMI.

Son budget total pour le cycle de financement quinquennal novembre 2017 à avril 2022, y compris la contribution du FMI et celle du pays d'accueil, s'élève à 37.8 millions de dollars américains. Les considérations de viabilité financière sont intégrées dans le financement des programmes.

**S'appuyant sur l'expérience acquise au cours de la deuxième phase, les priorités de l'assistance d'AFC aux pays de la CEMAC, au Burundi, à la République démocratique du Congo et à Sao Tomé-et-Principe pendant la troisième phase sont les suivantes :**

- Moderniser les cadres institutionnels et renforcer les principales fonctions des administrations des revenus en vue d'améliorer la mobilisation des recettes douanière et fiscale ;
- Améliorer la gestion des finances publiques, y compris le soutien à la mise en œuvre des directives régionales au niveau des pays ;
- Appuyer la réalisation de prévisions budgétaires fiables et régulières, y compris les prévisions de revenus tirés du pétrole et d'autres ressources naturelles en particulier dans les pays fragiles (Le Burundi, le Congo, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad).

---

<sup>1</sup> Une version préliminaire a été adoptée par le Comité d'orientation lors de sa 19<sup>ème</sup> réunion tenue le 28 mars 2017 à Kinshasa (République démocratique du Congo).

- Renforcer les statistiques macroéconomiques et des finances publiques et harmoniser les statistiques régionales ;
- Développer les marchés financiers locaux et régionaux de la dette intérieure dans le contexte d'une solide gestion de la dette publique et d'un appui aux investissements dans la région ;
- Améliorer la régulation et la supervision des institutions financières, notamment en renforçant la convergence des cadres réglementaires qui leur sont applicables en conformité aux normes internationales en la matière ainsi qu'aux bonnes pratiques de la supervision basée sur les risques.

**En réponse à l'évaluation externe et dans le contexte plus général des réformes de l'assistance technique du FMI, certains changements seront apportés.** Ainsi, AFC renforcera sa coordination avec les partenaires extérieurs et autres fournisseurs d'assistance technique, y compris par une diffusion plus large de ses travaux et la recherche systématique de synergies. Le FMI vise également à intégrer davantage l'assistance technique dans ses activités de prêt et de surveillance. Le Fonds a également mis en place un cadre cohérent de gestion axée sur les résultats à l'échelle de l'institution.

**L'assistance d'AFC dans ce cycle sera orientée par un plan de travail glissant annuel à horizon mobile dans un cadre de gestion axée sur les résultats (GAR).** Cette approche assure que les activités soient planifiées et exécutées en fonction d'un cadre de résultats préétablis, des besoins en matière d'AT et de formation des pays membres, des demandes d'AT émanant de ces pays et des priorités du FMI en matière d'AT pour la région. L'assistance fournie par le centre bénéficie du soutien logistique des experts du FMI dans ces domaines et vient compléter d'autres formes d'AT du FMI et celles d'autres prestataires et partenaires au développement, faisant partie intégrante du programme global d'AT du FMI. L'appui du centre continuera d'être étroitement coordonné avec les bénéficiaires, le siège du FMI et les partenaires au développement.

**La phase III continuera à suivre le modèle très réussi de prestation d'assistance technique du FMI par l'intermédiaire des centres régionaux d'assistance technique, tout en répondant aux nouveaux défis et priorités.** Le comité d'orientation, composé des représentants des autorités des pays membres, des partenaires extérieurs et du FMI, continuera à fournir les orientations stratégiques et à fixer les priorités du centre. Les conseillers résidents du centre seront étroitement soutenus par le personnel du FMI pour assurer des prestations de grande qualité. Une étroite coordination et un partage d'informations avec les pays membres et les partenaires au développement, la visibilité des bailleurs de fonds, la sensibilisation aux activités du centre ainsi que la gestion des ressources du centre et des procédures financières rigoureuses seront autant de priorités à respecter. La prochaine phase comprendra une amélioration de l'orientation stratégique de l'assistance technique, de sa planification, de son suivi et de l'information sur l'assistance technique afin d'obtenir des résultats consolidés. Les recommandations de l'évaluation externe à mi-parcours, qui a corroboré le ferme soutien des pays membres et qui a rappelé que le centre répondait aux besoins importants de ses pays membres, ont été intégrées. Les interventions seront soutenues par des stratégies nationales renforcées, tandis que la planification sera encore consolidée pour faire en sorte que le soutien d'AFC soit parfaitement coordonné avec l'ensemble de l'assistance technique du FMI dans la région. Les améliorations apportées à son cadre de gestion axé sur les résultats permettront de cerner plus efficacement les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques prédéfinis.

## Tables des matières

I. Contexte et réalisations.....	7
A. La couverture géographique d’AFRITAC Centre .....	7
B. AFRITAC Centre et l’assistance technique du FMI .....	8
C. Les réalisations d’AFRITAC Centre par secteur d’intervention.....	10
II. Réponses aux défis macroéconomiques et financiers de la région .....	11
A. Aperçu des développements macroéconomiques des pays membres d’AFC .....	12
B. Comment AFC peut aider à relever les défis de la région ?.....	14
III. Les cinq prochaines années : 2017-2022 .....	14
A. Orientation stratégique.....	14
Les priorités sectorielles .....	14
Les objectifs sectoriels.....	15
Les mécanismes opérationnels.....	17
B. Intégration et synergies avec les bailleurs et partenaires régionaux .....	18
C. Planification et suivi de l’évaluation à moyen terme d’AFRITAC Centre .....	19
D. Programmation de la Phase III par domaine d’activité.....	20
i. Administration douanière et fiscale .....	20
ii. Gestion des finances publiques.....	27
iii. Analyse macroéconomique et budgétaire.....	32
iv. Statistiques macroéconomiques .....	33
v. Statistiques des finances publiques.....	35
vi. Gestion de la dette publique.....	40
vii. Régulation et supervision bancaires .....	48
E. Formation (Institut pour le développement des capacités – IDC).....	55
F. Besoins de financement pour la Phase III.....	56
G. Économies de coûts et rentabilité financière.....	60
H. Gouvernance d’AFRITAC, gestion opérationnelle, gestion financière, évaluation .....	61
La gouvernance.....	61
La gestion opérationnelle.....	61
La gestion financière.....	63
L’évaluation externe d’AFC .....	64
I. Communication et visibilité.....	64
Annexe 1 : Cadre logique du Centre axée sur les résultats 2017-2022	
Annexe 2 : Suivi des recommandations de la dernière évaluation externe du Centre	

## Acronymes et abréviations

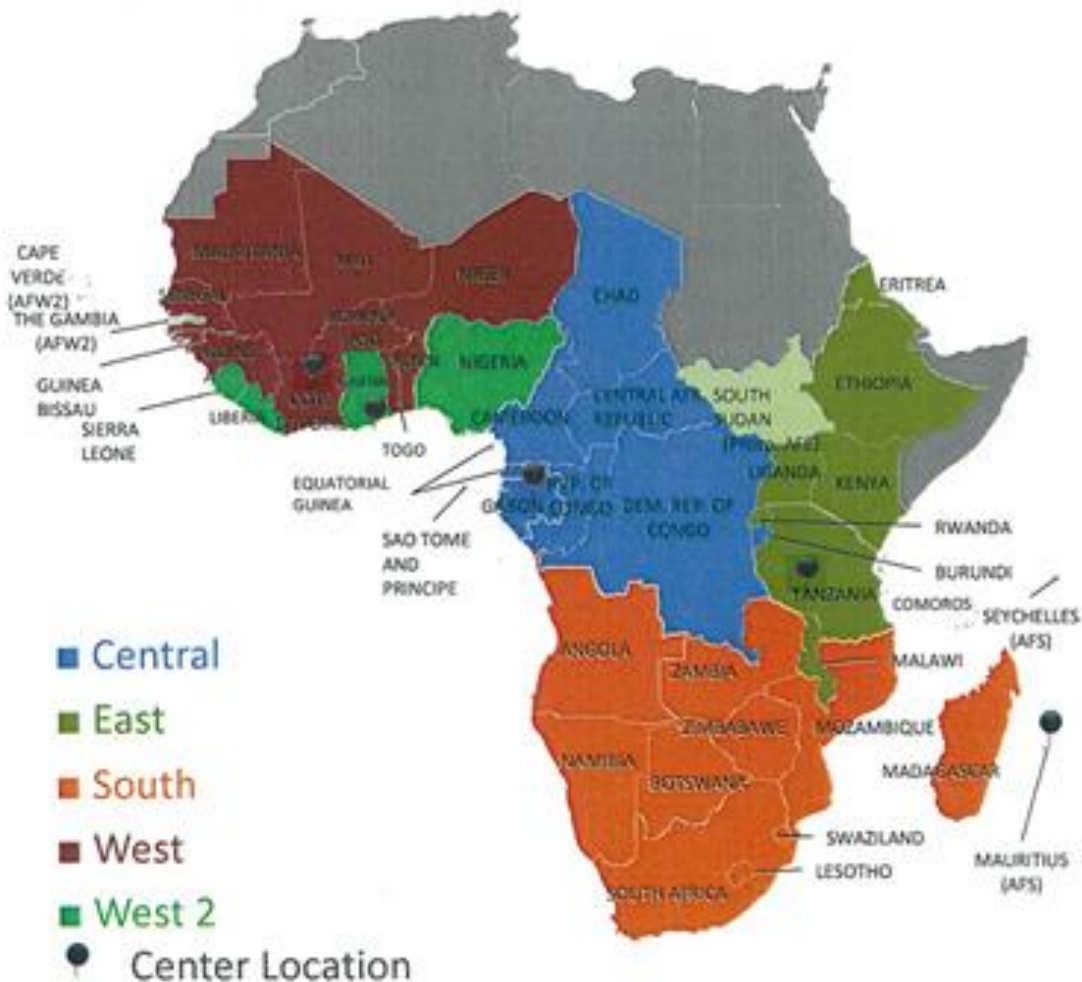
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique de l’Afrique subsaharienne
AFRITAC Centre	Centre régional d’assistance technique pour l’Afrique centrale
AT	Assistance technique
BAD	Banque africaine de développement
BOP	Budgets opérationnels de programme
BCC	Banque centrale du Congo (RDC)
BDEAC	Banque de développement des États de l’Afrique centrale
BEAC	Banque des États de l’Afrique centrale
CEEAC	Communauté économique des États d’Afrique centrale
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l’Afrique centrale
COBAC	Commission bancaire de l’Afrique centrale
DGIC	Direction générale de l’industrie de la compétitivité
DSIF	Direction de la Surveillance des intermédiaires financiers
EAC	Communauté de l’Afrique de l’Est
ERETES	Outil informatique d’aide à l’élaboration de comptes nationaux
EUROSTAT	Direction générale de la Commission européenne chargée de l’information statistique à l’échelle communautaire
FMI	Fonds monétaire international
FoHBAC	Forum des Hauts fonctionnaires du Budget des pays membres d’AFRITAC Centre
FSAP	<i>Financial Sector Assessment Program</i> (Programme d’évaluation du secteur financier)
FY	<i>Fiscal Year</i> (Année fiscale )
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit</i> (Coopération allemande)
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> (Normes internationales d’information financière)
IPI	Indices de production industrielle
IPPI	Indices des prix de la production industrielle
LOFIP	Loi relative aux finances publiques
NBE	Nomenclature du budget de l’État
PIB	Produit intérieur brut
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i> (dépenses publiques et responsabilité financière)
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RBM	<i>Results-Based Management</i> (Gestion axée sur les résultats)
RCA	République centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
SADC	Communauté pour le développement de l’Afrique australe
SCN	Système de comptabilité nationale
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
TOFE	Tableau des opérations financières de l’État
UEMOA	Union économique et monétaire Ouest Africaine

## I. CONTEXTE ET REALISATIONS

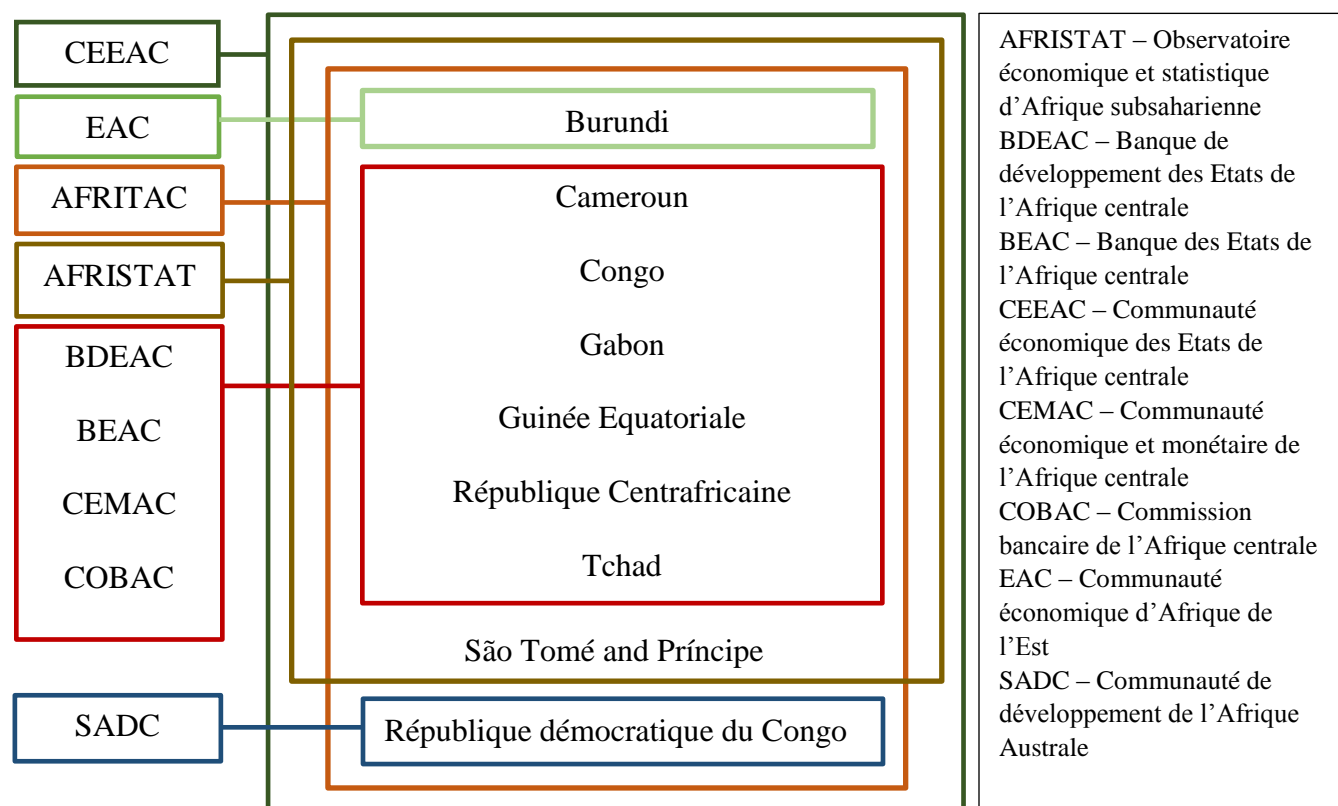
### A. La couverture géographique d'AFRITAC Centre

AFC dessert les six pays membres de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et deux pays supplémentaires appartenant à d'autres organisations régionales. Sao Tomé-et-Principe rejoindra AFC en novembre 2017 lorsque débutera la troisième phase. Le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine (RCA) et le Tchad constituent la CEMAC dont les membres ont une monnaie commune (le franc CFA) émise par la BEAC (cf. figures 1 et 2). À l'exception de la RCA, tous les pays de la CEMAC sont exportateurs de pétrole, bien qu'ils se situent à différents stades de développement de la production pétrolière. Les deux autres pays membres d'AFC, le Burundi et la RDC, disposent chacun d'une banque centrale et d'une monnaie nationale. Ils sont tous deux membres du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA). Le Burundi a récemment rejoint la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), tandis que la RDC est membre de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). La moitié des pays couverts par AFC (le Burundi, la RCA, le Tchad et la RDC) connaissent des troubles politiques et des conflits civils importants depuis plusieurs années.

Figure 1. Les AFRITACs et les pays membres d'AFRITAC Centre



**Figure 2. AFRITAC Centre et quelques organisations régionales partenaires : couverture géographique**



**Bien que le revenu par habitant varie considérablement d'un pays couvert par AFC à l'autre, tous ces pays sont confrontés à des problèmes majeurs de développement humain. Ils se trouvent à des étapes différentes de développement. Ainsi, le Gabon et la Guinée équatoriale ont des niveaux de revenu par habitant nettement plus élevés que la moyenne pour la région de l'Afrique subsaharienne. Le Congo, la RCA, et le Tchad dans la CEMAC ainsi que le Burundi, la RDC et Sao Tomé-et-Principe sont des pays en situation de fragilité. L'objectif de renforcement des capacités de l'AFC vise à aider les pays membres à adopter et mettre en œuvre des politiques économiques qui favorisent une croissance inclusive afin de surmonter les défis du développement économique auxquels ils sont confrontés.**

## **B. AFRITAC Centre et l'assistance technique du FMI**

**AFRITAC Centre, ainsi que les autres centres régionaux d'assistance technique du FMI est une initiative collaborative entre le FMI, les pays membres et les partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux. Son objectif stratégique est d'aider les pays à renforcer leur capacité humaine et institutionnelle et à mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et financières favorisant la croissance et réduisant la pauvreté. Les cinq centres couvrent désormais l'ensemble de l'Afrique subsaharienne.**

**Pour l'ensemble des centres régionaux, l'assistance technique combine les conseils stratégiques élaborés lors des missions organisées par les départements techniques du FMI**

**depuis son siège à Washington et leur mise en œuvre sur le terrain.** Celle-ci est assurée par les conseillers résidents des centres régionaux lors de leurs visites sur sites ainsi que dans le cadre des missions effectuées par des experts court terme directement supervisés par eux. Bien entendu, toutes ces missions intègrent l'activité globale d'assistance technique du FMI, ce qui en garantit la cohérence et la coordination. Ces missions bénéficient également de la revue des services centraux du FMI, ce qui constitue un gage de qualité.

**L'approche régionale du FMI en matière d'assistance technique et de formation permet une meilleure adaptation aux exigences particulières des régions et favorise une coordination plus étroite avec les autres prestataires ainsi que l'apport d'une réponse plus rapide aux besoins d'assistance technique des pays membres.** Les AFRITACs développent une connaissance approfondie des pays et des régions, et notamment des questions transversales et de la problématique d'intégration régionale. Ils sont proches des autorités auprès desquelles ils interviennent et les conseillers résidents entretiennent des contacts fréquents avec les pays membres, dans lesquels ils effectuent des déplacements pour orienter de façon pragmatique la mise en application de l'AT. Compte tenu de leur proximité physique, ils peuvent réagir rapidement aux demandes urgentes en renforcement des capacités et assurer le suivi nécessaire. L'assistance technique fournie par les AFRITACs présente un bilan coût-avantage favorable. Enfin, et dans la mesure du possible, les AFRITACs mettent à profit l'expertise locale qu'ils contribuent en outre à développer.

**AFRITAC centre est guidé par un comité d'orientation composé de représentants des pays bénéficiaires, des partenaires extérieurs et du FMI.** Cette structure de gouvernance s'est révélée être d'une efficacité remarquable car elle contribue à renforcer l'appropriation des programmes de travail par les parties prenantes, elle facilite la revue par les pairs et la constitution de réseaux. Elle offre un cadre institutionnel qui permet la coordination des bailleurs de fonds. Les besoins en AT sont définis et hiérarchisés par les autorités nationales en coopération avec les départements géographiques et techniques du siège du FMI et le centre concerné, et les programmes de travail sont entérinés par le comité d'orientation (cf. figure 3).

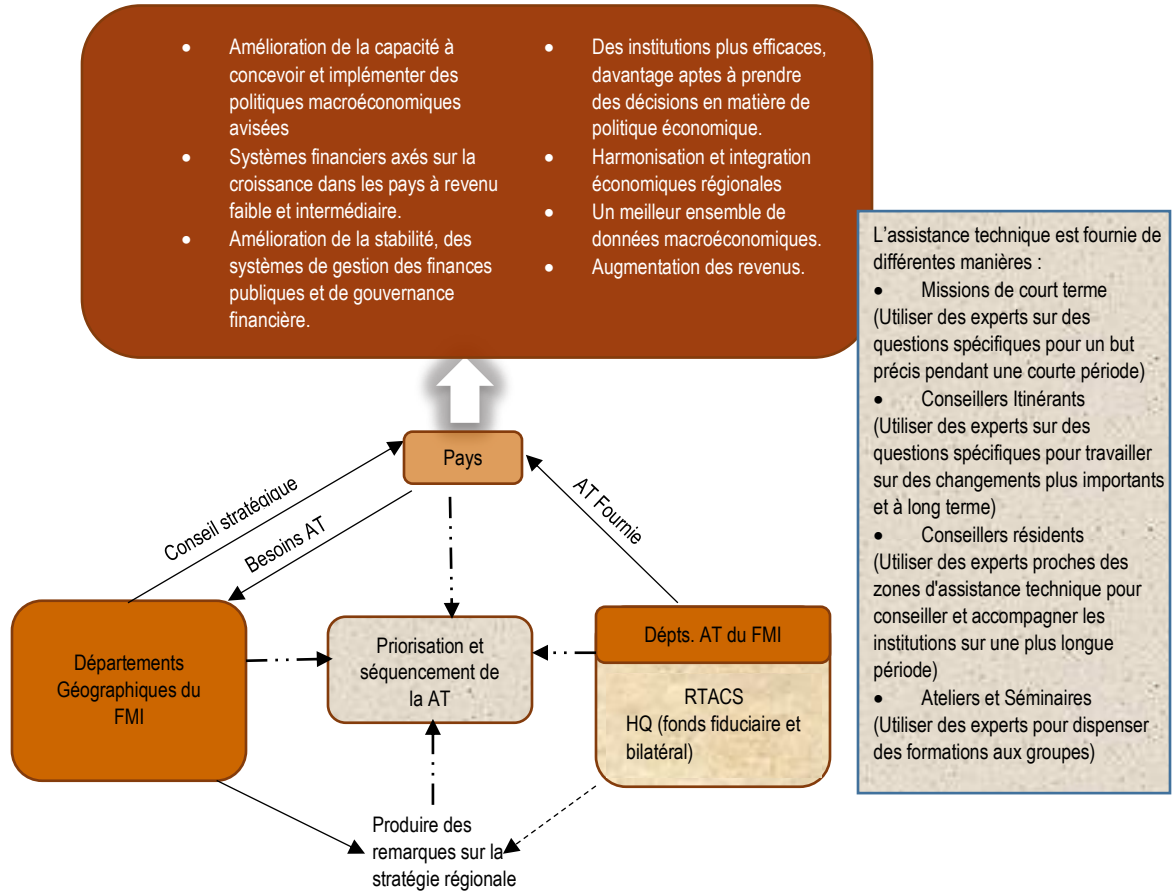
**La gestion du centre incombe à son coordonnateur, lequel est un personnel du Fonds.**

L'équipe professionnelle des centres (conseillers résidents et experts de courte durée) est recrutée, encadrée et appuyée par le FMI ce qui permet d'assurer la qualité, la continuité et la cohérence des conseils stratégiques proposés.

**AFC contribue au développement des capacités institutionnelles des pays membres par le biais de missions, de séminaires régionaux et d'ateliers nationaux, ainsi que par le détachement de cadres des pays membres dans d'autres pays de la région.** Sous la supervision de conseillers et d'experts internationaux, des séminaires et ateliers permettent de diffuser à de hauts fonctionnaires et représentants des autorités publiques des neuf États membres des meilleures pratiques et principes internationaux, tout en favorisant le partage d'expériences.



**Figure 3 : L'organisation de l'assistance technique du FMI**



### C. Les réalisations d'AFRITAC Centre par secteur d'intervention

**Après six ans et demi d'activités, la seconde phase d'AFRITAC Centre s'achèvera en octobre 2017. D'importants progrès ont été réalisés dans tous les domaines d'intervention du centre<sup>2</sup>.**

Tous les États membres, y compris les plus fragiles, ainsi que toutes les institutions régionales ciblées ont été couverts conformément au programme.

**Administration des revenus.** Outre le renforcement de la mobilisation des recettes douanières et fiscales constatés dans les pays membres, l'assistance technique dans ce secteur a eu pour principaux résultats : la modernisation des procédures douanière et fiscales, la segmentation de la gestion des contribuables, la modernisation de la gestion des risques douaniers, la formalisation des outils de gestion des performances, le renforcement du contrôle des exonérations douanières, le rapprochement des administrations douanières et fiscales et l'accompagnement effectif des initiatives d'intégration régionales, notamment celles de la commission de la CEMAC.

<sup>2</sup> Pour une comparaison des résultats atteints avec les objectifs de la phase 2, veuillez consulter le document programme de la phase 2 téléchargeable via le lien suivant : <http://www.imf.org/external/np/otm/2010/020110.pdf>

**Gestion des finances publiques.** Les objectifs de l'assistance technique dans ce secteur étaient d'implanter les fondamentaux de la gestion des finances publiques, de renforcer la transparence et les cadres de programmation à moyen terme et d'améliorer la gestion des ressources naturelles. Dans le contexte des réformes de deuxième génération, des appuis supplémentaires seront vraisemblablement nécessaires pour la préparation et l'exécution du budget, la gestion de la trésorerie, les contrôles interne et externe et la gestion des risques budgétaires et fiscaux. Le Cameroun et le Gabon ont ainsi fait d'importants progrès dans ces domaines et mettent déjà en œuvre les budgets programmes. Le centre continuera à accompagner les pays de la CEMAC dans l'application des directives sous-régionales de gestion des finances publiques et les pays hors CEMAC à mettre en œuvre les dispositions des lois organiques relatives aux finances publiques.

**Statistiques macroéconomiques.** La stratégie de rattrapage des retards de publication des comptes nationaux a abouti dans la plupart des États membres et la mise en place du dispositif de production des comptes trimestriels est lancée au Burundi.

**Statistiques des finances publiques.** Ce domaine, couvert seulement depuis 2016, a permis au centre d'apporter un appui à la compilation et la diffusion des statistiques des finances publiques en application des normes internationales et des directives sous-régionales (TOFE selon l'approche du FMI et directives de gestion des finances publiques en zone CEMAC) qui sont appropriées pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques de développement des États membres.

**Gestion de la dette publique.** Une gestion efficace de la dette publique réduit la vulnérabilité aux chocs internes et externes, soutient la croissance économique et améliore le climat des investissements. Les appuis d'AFRITAC Centre ont permis notamment de renforcer les capacités humaines et institutionnelles des États membres en matière de gestion de la dette, d'améliorer leur accès aux marchés intérieurs de la dette et de réorganiser les services de la dette en *front, middle* et *back office* dans certains pays membres.

**Supervision bancaire et stabilité financière.** Dans le secteur de la supervision bancaire, les objectifs stratégiques de l'assistance technique ont été de renforcer la stabilité du secteur financier, grâce à la convergence de la régulation bancaire aux normes de référence au plan international ; de mieux superviser les banques et des institutions financières non-bancaires en fonction de leur profil de risque, et d'améliorer la surveillance des risques systémiques. Au niveau systémique, il s'agissait d'aider les pays à améliorer les politiques et les outils macro-prudentiels, leurs capacités à conduire des « stress tests » et leurs dispositifs de prévention et de gestion des crises bancaires.

## II. REPONSES AUX DEFIS MACROECONOMIQUES ET FINANCIERS DE LA REGION

**À l'instar de l'Afrique subsaharienne, les États membres d'AFC ont connu des défis macroéconomiques et financiers.** Après une croissance robuste doublée d'une situation macroéconomique stable de 2010 à 2014, les programmes de développement économique et social des États membres sont confrontés à de nouveaux défis depuis 2015, avec notamment la chute vertigineuse des prix des matières premières qui s'est traduite par la montée des déficits et de l'endettement publics, ainsi que par l'accroissement des vulnérabilités des établissements bancaires

et financiers. La consolidation budgétaire est en cours dans la plupart des pays membres d'AFC mais les pays membres sont confrontés à un vaste ensemble de défis liés à la gouvernance institutionnelle. Ainsi, des politiques budgétaires ambitieuses sont nécessaires pour préserver la stabilité macroéconomique et il est indispensable de procéder à des réformes structurelles pour rétablir une croissance forte et renforcer le climat des affaires et l'intégration régionale.

### **A. Aperçu des développements macroéconomiques des pays membres d'AFC**

**Les pays membres ont été affaibli par la baisse des cours des produits de base et par des troubles sécuritaires depuis 2014** (cf. figure 4). La baisse des prix du pétrole et de la production a eu une forte influence sur les performances économiques de tous les pays membres exportateurs. Le déséquilibre de la balance des paiements et la chute des recettes générés par cette chute des prix ont eu des conséquences néfastes sur les autres secteurs de l'économie de ces pays. Les pays membres d'AFC, y compris Sao Tomé-et-Principe, connaissent une croissance annuelle de leur PIB de 3,4% en moyenne depuis 2007. Le taux de croissance économique de la CEMAC a chuté en 2016 à 0,7%, soit son niveau le plus bas depuis 20 ans. La croissance économique au Burundi et en RDC a également été entravée par les troubles civils qui ont perturbé leurs systèmes économiques. Par ailleurs, la croissance moyenne de l'ensemble des pays membres du centre a connu un fort ralentissement, et s'établit à -0,3% en 2016.

**L'inflation dans la plupart des États membres a été maîtrisée, notamment en raison de la parité de la monnaie avec l'euro.** Le Burundi et la République démocratique du Congo, qui n'appliquent pas un régime de parité fixe, ont ponctuellement connu une inflation à deux chiffres entre 2007 et 2016. Les récoltes agricoles irrégulières ont contribué à la volatilité des prix des produits alimentaires dans de nombreux pays d'AFC.

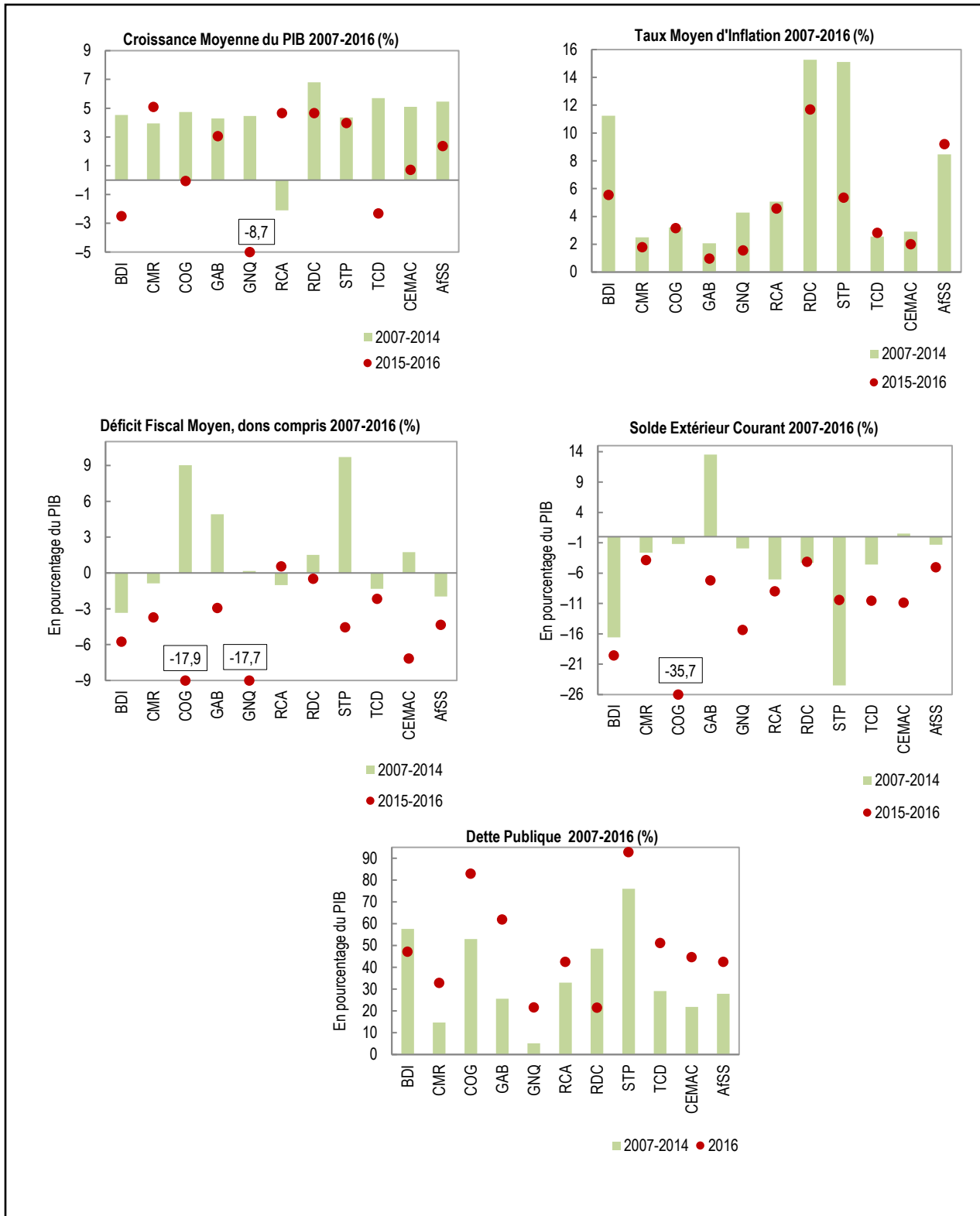
**La baisse des recettes provenant des exportations de produits de base depuis 2014, et la détérioration rapide des perspectives économiques ont compromis les équilibres de la région.** Ce déséquilibre se manifeste notamment par des besoins de financement croissants.

De manière générale, les États membres de l'AFC ont vu leurs soldes budgétaires globaux se détériorer. La situation est délicate pour les pays de la CEMAC, qui ont enregistré des déficits de 7,2%<sup>3</sup> de leur PIB en 2016. Par ailleurs, leurs déficits extérieurs courant moyen ont atteint 10,2% en 2016 pour ces pays.

---

<sup>3</sup> Solde budgétaire global, dons compris, (FMI, Base de données du département Afrique et des perspectives économiques régionales, avril 2017).

**Figure 4. Développements macroéconomiques dans les pays membres d'AFRITAC Centre**



Source : FMI, base de données du département Afrique et des Perspectives économiques régionales, avril 2017

## **B. Comment AFC peut aider à relever les défis de la région ?**

**Les besoins en renforcement des capacités demeurent importants dans la région. Le centre est bien placé pour répondre aux besoins de ses pays membres pour relever les défis économiques et financiers régionaux actuels résultant de la baisse des prix des produits de base. L'appui du centre au renforcement des capacités des institutions aux niveaux national et régional est donc capital durant la prochaine phase.**

**L'objectif fondamental du centre durant la phase 3 est de renforcer les capacités des pays membres dans tous les domaines couverts par le centre afin de les aider à faire face à leurs défis macroéconomiques de développement, et pour les accompagner dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD)<sup>4</sup>.** Cet objectif s'insère dans le cadre de la stratégie de développement des capacités du département Afrique du FMI. Le centre mettra à profit son expertise dans les questions macroéconomiques et financières ainsi que son envergure régionale pour épauler les États membres dans leurs efforts de renforcement des capacités humaines et institutionnelles. Le programme d'assistance technique pour la phase 3 prend également en compte les objectifs d'intégration régionale et d'harmonisation des pays membres. Le programme d'assistance technique trouve également son fondement sur les stratégies de renforcement des capacités développées pour chaque pays en consultation avec le département Afrique du FMI.

**En fournissant une assistance aux pays membres, AFC utilisera pleinement :** (i) sa proximité géographique avec les pays ; (ii) le soutien des autorités nationales, par le biais du comité d'orientation, du programme de travail du centre; (iii) le soutien du siège du FMI pour assurer la cohérence et la qualité de l'assistance fournie ; (iv) l'intégration de ses activités d'assistance technique avec les programmes et les activités de surveillance du FMI et v) la souplesse de son programme de travail, y compris grâce à des examens réguliers par le comité d'orientation. En outre, AFC a accumulé une connaissance considérable des institutions de ses pays membres.

## **III. LES CINQ PROCHAINES ANNEES : 2017-2022**

### **A. Orientation stratégique**

#### **Les priorités sectorielles**

**Afin de relever les défis économiques et financiers régionaux actuels découlant de la baisse des prix des produits de base, il faudra procéder à d'importants ajustements, y compris l'adoption de réformes visant à renforcer les institutions et les capacités humaines dans la région – réformes pour lesquelles les services du centre seront absolument nécessaires. À la lumière de ces exigences, le principal changement proposé dans les activités d'AFC – à supposer qu'un financement suffisant**

---

<sup>4</sup> Lien vers le site web des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies : <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

soit disponible – sera l’embauche d’un conseiller supplémentaire pour renforcer l’analyse macro-budgétaire.

Les priorités sont les suivantes :

- i. Gestion des recettes fiscales et douanières ;
- ii. Gestion des finances publiques ;
- iii. Analyse macroéconomique et budgétaire ;
- iv. Statistiques macroéconomiques ;
- v. Statistiques des finances publiques ;
- vi. Gestion de la dette publique ;
- vii. Régulation et supervision bancaires.

**Ces priorités s’alignent sur les stratégies de renforcement de capacités mises en place pour les États membres avec l’intervention des principales parties prenantes** et reflètent la demande de renforcement des capacités formulée par les membres, y compris les plus fragiles d’entre eux (notamment au Burundi, au Congo, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, à Sao Tomé-et-Principe et au Tchad). Elles sont également étroitement liées aux engagements du FMI à l’égard du Programme de financement du développement (FdD) pour faciliter la réalisation des objectifs de développement durable grâce à une mobilisation accrue des ressources nationales, à une meilleure utilisation des ressources publiques, à une inclusion financière élargie et à l’amélioration de la compilation et de la diffusion des statistiques pour renforcer des prises de décision qui soient cohérentes en matière de politique économique. Le Centre devrait accroître son assistance technique et ses activités de formation dans l’administration des recettes fiscales et douanières tout en maintenant son appui dans le domaine de la supervision bancaire, condition préalable à l’inclusion financière et au renforcement du rôle du secteur bancaire dans le soutien à l’économie.

### **Les objectifs sectoriels**

**Les objectifs du centre pour la Phase III sont présentés dans le cadre logique et sont conçus sur la base des orientations stratégiques du département Afrique. Il s’agit notamment de :**

- **Renforcer la vision régionale par la mise en œuvre du programme pour créer un marché commun et hisser les standards de qualité de la CEMAC et des administrations douanières des pays membres au niveau des normes internationales.** Pour améliorer la mobilisation des recettes douanière et fiscale, les deux objectifs généraux sont les suivants (i) moderniser les cadres institutionnels et (ii) renforcer les fonctions principales des administrations des revenus. Au regard de ces objectifs, le renforcement des capacités portera prioritairement sur : la modernisation des organisations et le renforcement de la surveillance des opérations ; la simplification des procédures de déclaration et de paiement, y compris le remboursement de TVA ; l’amélioration de la gestion des risques douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation des entreprises ; le renforcement des activités de recherche et de contrôle afin d’élargir l’assiette fiscale et douanière ; l’appui à la collaboration entre les administrations douanière et fiscale en vue de lutter

contre les fraudes et enfin, l'harmonisation de l'application des textes communautaires douaniers et fiscaux dans la zone CEMAC.

- **Améliorer le cadre légal des finances publiques et les processus de préparation, d'exécution et de contrôle du budget, ainsi qu'à renforcer la transparence.** Les questions liées à la gestion des finances publiques comprennent aussi la gestion de la trésorerie, les contrôles internes et externes et la gestion des risques fiscaux. AFC continuera à aider les pays de la CEMAC à mettre en œuvre des directives régionales en matière de gestion des finances publiques.

- **Etendre l'assistance d'AFC au cadrage macroéconomique et budgétaire.** Cette assistance sera délivrée suivant l'objectif stratégique suivant : (i) assurer une meilleure préparation du budget pour le rendre plus crédible, lisible et aligné sur les politiques publiques. L'objectif doit permettre de disposer d'une programmation budgétaire pluriannuelle plus crédible. Les travaux de prévision macro-budgétaire seront étroitement coordonnés avec l'assistance technique statistique pour utiliser les données historiques les plus récentes, encourager l'application de méthodes statistiques internationalement reconnues et reconnaître les risques analytiques associés aux faiblesses de la qualité des données.

- **Dans le domaine des statistiques macroéconomiques, renforcer la compilation et la diffusion de statistiques sur le secteur réel et sur les statistiques des finances publiques afin de faciliter la prise de décision en matière de politique économique, y compris en ce qui concerne l'accentuation des arrangements régionaux (directives de gestion des finances publiques pour les pays de la CEMAC).** L'objectif est d'améliorer la qualité des comptes nationaux et des statistiques de prix, y compris les données de base entrant dans leur élaboration, en les rendant conformes aux standards internationaux, disponibles à bonne date et accessibles aux utilisateurs. Parmi les projets pertinents figurent le projet de l'EDDI (*Enhanced Data Dissemination Initiative*) couvrant les statistiques du secteur extérieur et financier et un projet de JSA (*Japan Administered Account for Selected IMF Activities*) pour les statistiques du secteur extérieur pour les pays francophones. AFC soutiendra également le développement et l'amélioration des infrastructures statistiques, des sources de données et des métadonnées.

- **Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques** en s'appuyant sur le *Manuel des statistiques des finances publiques 2014* (MSFP 2014) et d'accompagner les pays dans leurs efforts pour améliorer la transparence des statistiques financières, en participant au système général de diffusion des données du FMI (*e-GDDS* en anglais).

- **Prôner une gestion efficace de la dette publique. Une gestion efficace de la dette publique réduit la vulnérabilité aux chocs intérieurs et extérieurs, favorise la croissance économique et améliore le climat d'investissement.** L'aide fournie par AFC pour la gestion de la dette s'appuiera sur l'assistance technique précédemment offerte dans la région et sur les analyses DSA actuelles, afin de : (i) moderniser le cadre légal et institutionnel de gestion de la dette publique dans les pays membres ; (ii) promouvoir le développement du marché des titres d'État; (iii) renforcer davantage les capacités d'analyse des pays membres afin de soutenir la mise en place de

stratégies de gestion de la dette à moyen terme et (iv) continuer à fournir des conseils sur l'utilisation de mécanismes fondés sur le marché pour répondre aux besoins de financement des pays.

- **Dans le domaine de la régulation et de la supervision bancaires, l'objectif sera d'améliorer les cadres réglementaire et prudentiel, tout comme ceux de la supervision basée sur les risques, de l'application de Bâle II/Bâle III, et de la comptabilisation en normes IFRS des créances improductives.** L'appui du centre visera notamment à renforcer la pertinence et l'efficacité de la mise en œuvre de la supervision des institutions financières bancaires et non bancaires au regard des risques. Compte tenu de la faiblesse des cadres de réglementation, de surveillance et de résolution relatifs au secteur bancaire dans les pays membres de la Communauté financière africaine (CFA), l'accent sera également mis sur la surveillance micro prudentielle. Les priorités de la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) et de la banque centrale de la RDC seront de contribuer à la mise en œuvre des recommandations du Programme d'évaluation du secteur financier (PESF) : la mise en œuvre d'une supervision basée sur les risques ; la mise à niveau du cadre réglementaire ; le renforcement de l'application effective des règlements et l'amélioration des compétences des superviseurs.

### **Les mécanismes opérationnels**

#### **Au cours de la troisième phase, AFC :**

- Renforcera la promotion de l'apprentissage par les pairs et les synergies entre les organismes publics, l'organisation de formations supplémentaires et le développement de l'expertise régionale.
- Apportera son soutien en priorité aux membres les plus fragiles, notamment en contribuant à la mise en œuvre de l'initiative du FMI visant à aider des États en situation de fragilité selon les priorités fixées par le FMI pour le renforcement des capacités.
- Mettra en œuvre le cadre de gestion axée sur les résultats du FMI et utilisera le catalogue normalisé des objectifs, des résultats et des indicateurs au moyen des technologies de l'information (TI), d'un système de *reporting* et de mécanismes de gestion de projet.
- Intégrera l'assistance technique du centre aux activités de formation – un maillon essentiel de la prestation de l'AT. AFC continuera à promouvoir les opportunités de formation grâce à sa coopération avec l'ATI et renforcera sa collaboration avec les entités régionales.
- Accordera une attention particulière aux questions de genre dans le suivi et l'évaluation des activités de formation auprès des pays membres et la désignation des participants aux séminaires régionaux.



## **B. Intégration et synergies avec les bailleurs et partenaires régionaux**

**La coordination d'AFC avec les bailleurs et les nombreux autres fournisseurs d'assistance technique actifs dans les pays d'AFC est essentielle à son succès et sera davantage renforcée.**

Ainsi, le centre collaborera étroitement avec les institutions et les pays fournissant une assistance technique à la région. L'assistance technique dans le domaine de compétence d'AFC est fournie à la région par des institutions multilatérales telles que la Banque africaine de développement (BAD), l'Union européenne, la Banque mondiale, ainsi que les institutions régionales telles que l'Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) et des organismes bilatéraux d'Allemagne, de Belgique, du Canada, de France, des États-Unis, des Pays-Bas et du Royaume-Uni.

**De plus, AFC a parrainé les rencontres régulières des dirigeants des administrations douanières ainsi qu'un forum annuel des responsables des administrations chargées des questions budgétaires (FoHBAC, Forum des hauts fonctionnaires du Budget).** Parallèlement, AFC encourage les possibilités d'apprentissage entre pairs, principalement par le biais de séminaires régionaux. Les ateliers AFC contribuent à atteindre l'objectif d'harmonisation régionale. Ainsi, l'un des principaux aspects des travaux sur l'administration fiscale est lié au développement d'une base de données commune et d'une nomenclature de l'imposition des industries d'extraction. L'assistance technique d'AFC sur la mise en œuvre des directives de GFP (gestion des finances publiques) de la CEMAC et le renforcement des efforts de supervision bancaire régionale sont autant d'exemples.

**Afin d'assurer la complémentarité et les synergies avec d'autres prestataires d'assistance technique, AFC assurera cette collaboration avec les organes bilatéraux et multilatéraux sur le terrain.** En particulier pour la Phase III, le centre envisage de :

- Assurer la diffusion des rapports qu'il a préparés à l'intention du comité d'orientation et, sur demande, à l'intention d'autres parties prenantes concernées, si le bénéficiaire de l'assistance technique y consent (consentement par défaut d'objection). Cela permettra aux pays membres d'AFC, aux partenaires extérieurs et aux autres fournisseurs d'assistance technique d'obtenir les informations dont ils ont besoin pour mieux coordonner leurs activités avec celles d'AFC.
- Renforcer les séances d'information avec les partenaires au développement, y compris par le biais des bureaux de représentation résidents du FMI. Les informations relatives aux missions d'AFC seront affichées sur son site internet<sup>5</sup> et seront communiquées à d'autres institutions de renforcement de capacités. Dans la mesure du possible, les missions d'AFC fourniront également des comptes rendus de terrain. Idéalement, les autorités ou éventuellement le bureau du représentant résident organiseront les réunions.

---

<sup>5</sup> <http://www.afritaccentre.org/>

- Participer autant que possible à des groupes de travail officiels sur la coordination entre les partenaires au développement et les institutions régionales.
- Améliorer l'organisation et la présentation du site internet d'AFC afin d'y maintenir une base d'informations à jour ainsi que des coordonnées qui favorise une meilleure coordination entre les parties prenantes.

### **C. Planification et suivi de l'évaluation à moyen terme d'AFRITAC Centre**

**La dernière évaluation à moyen terme a relevé des points susceptibles d'être améliorés et qui ont déjà, ou feront bientôt, l'objet d'actions correctives :**

- *« Le document-programme de la prochaine phase d'AFC devrait fournir une stratégie pour les différents domaines techniques et pays ».*  
**Suite donnée :** Le document programme aligne les objectifs et les indicateurs de performance pour une gestion axée sur les résultats qui s'applique dans chaque domaine d'intervention et dans chacun des pays sur la base des objectifs stratégiques du cycle. Le document reflète ainsi les stratégies de renforcement des capacités spécifiques à chaque pays qui a été préparé par le département Afrique en consultation avec les principales parties prenantes.
- *« L'efficacité du comité d'orientation pourrait être renforcée ».*  
**Suite donnée :** L'efficacité du comité d'orientation sera renforcée en donnant plus d'importance aux questions stratégiques lors des réunions et en renforçant le rôle de point focal des représentants des pays membres au comité d'orientation.
- *« AFC devrait renforcer encore davantage sa gestion axée sur les résultats ».*  
**Suite donnée :** Le présent document-programme établit un meilleur lien entre les différentes chaînes de résultats et l'assistance technique. Le document se concentre davantage sur les résultats et s'assure que les cadres logiques soient conformes au cadre RBM récemment mis en place au FMI avec un catalogue standard d'objectifs, de jalons et d'indicateurs.
- *« AFC devrait renforcer davantage sa présentation des rapports au comité d'orientation ».*  
**Suite donnée :** Les rapports proposés pour AFC présentent une réduction significative du volume d'informations fournies, avec une recherche quant aux options disponibles pour consolider l'information, à la fois en proposant les résultats les plus directement liés à l'assistance technique d'AFC, en soulignant les raisons spécifiques pour lesquelles des objectifs n'ont pas été atteints et en présentant des indicateurs clés de performance.

## D. Programmation de la Phase III par domaine d'activité

### i. Administration douanière et fiscale

#### *Résultats atteints pendant la Phase II*

#### **Le cadre logique du programme 2013–2016 pour le secteur avait retenu quatre axes d'intervention :**

- Le renforcement de la coopération régionale et internationale pour aider à la mise en œuvre du programme de création du marché commun ;
- Le renforcement des capacités des administrations en matière de lutte contre la fraude, par une meilleure appropriation des normes et pratiques internationales ;
- Le renforcement de l'administration de la TVA, pivot de la transition fiscale ;
- Le renforcement des capacités régionales d'administration fiscale du secteur des ressources naturelles.

Dans l'ensemble, toutes les activités programmées au cours de cette deuxième phase (2013-2016) ont pu être menées normalement, malgré certaines difficultés de délivrance de l'assistance dans certains pays, liées à des situations socio-politiques ou sécuritaires particulières. Par ailleurs, de nouvelles actions ont été initiées telles que des séminaires multidisciplinaires (Trésor, Douane, Impôts) et/ou interrégionaux (en collaboration avec AFRITAC Sud).

#### *Au niveau régional*

**L'appui à la révision des directives portant sur l'harmonisation des systèmes fiscaux et à la refonte du Code des douanes communautaire**, en collaboration avec le département des finances publiques (FAD) du FMI. Cette relance des activités avec la commission de la CEMAC sera poursuivie dans les années à venir.

**En vue de partager une vision régionale des réformes douanières et de renforcer la coopération des administrations douanières des pays membres**, les séminaires techniques et les réunions annuelles des directeurs généraux des douanes, co-organisés avec le département des finances publiques (FAD), ont permis d'élaborer des plans d'actions régionaux.

**Une boîte à outils de modernisation et simplification des procédures de déclaration et de paiement des droits et taxes** a été élaborée au niveau régional, notamment dans le cadre des séminaires régionaux multidisciplinaires (Trésor, Douane, Impôts). Ces outils ont permis au Burundi, à la République centrafricaine et au Tchad de réduire les délais de dédouanement des marchandises d'au moins un mois en moyenne sur une période de quatre ans.

**Une monographie fiscale et régionale du secteur des ressources naturelles et un guide pratique de gestion et de contrôle des grandes entreprises relevant de ce secteur** ont été conçus par le groupe d'experts régionaux créé à l'initiative du centre.

**Tous les pays ont actualisé l'outil d'informations financières des administrations douanière et fiscale (ISORA/RA-FIT)**. L'appui du centre et le séminaire régional de juin 2016, organisé avec le département des finances publiques du FMI, ont permis d'atteindre un taux de réponse de 100% soit un taux largement supérieur à l'objectif fixé de 75%.

**Les trois séminaires régionaux organisés sur le thème de la collaboration des administrations douanière et fiscale** ont permis de développer des outils d'élargissement de l'assiette fiscale. Une forte augmentation du nombre d'assujettis à la TVA (supérieur aux objectifs régionaux d'augmentation de 20% en quatre ans) a été constatée dans tous les pays membres, à l'exception des cas particuliers du Burundi et de la République centrafricaine.

### *Résultats par pays*

**Burundi.** Les activités du centre ont permis de moderniser l'organisation de l'Office burundais des recettes et de finaliser la segmentation des contribuables. D'autres appuis ont également permis la création d'un fichier de valeurs indicatives des principaux produits importés et le renforcement de l'exécution des contrôles douaniers, notamment dans le domaine des produits pétroliers. En revanche, les programmes de mise en place des systèmes automatisés de gestion des risques douaniers et de gestion/mesure des performances fiscales n'ont pu être menés à leur terme compte tenu des conditions sécuritaires avec pour conséquence la suspension des visites de terrain. Les objectifs et activités qui ont été modifiés à la demande des autorités ont été utilisés pour élaborer des plans d'action de mobilisation des recettes douanières et fiscales.

**Cameroun.** Le centre a contribué au renforcement des capacités des services chargés des prévisions des recettes fiscales ainsi qu'à l'amélioration de la gestion du système fiscal. Par ailleurs, les capacités des vérificateurs douaniers (comptabilité, prix de transfert) ont été consolidées dans le cadre du renforcement des contrôles *a posteriori*. La relance de la collaboration douanes/impôts a permis de définir des schémas de prévention des fraudes et d'élaborer des monographies des secteurs à risques de fraudes. Parallèlement au renforcement des activités d'enquêtes fiscales, un mécanisme d'échange systématique d'informations et de données douanières et fiscales a été mis en place.

**Congo.** L'accompagnement du centre a permis la création des services de gestion des moyennes entreprises à Brazzaville et à Pointe-Noire. Les procédures de déclarations et de paiement des droits et taxes à échéance périodique ont été modernisées. Enfin, pour améliorer la gestion des services et le suivi des performances, des fiches de poste et des manuels de procédures des opérations courantes ont été élaborés et diffusés.

**Gabon.** La procédure de mise en place du système automatisé de gestion des risques douaniers a été redynamisée par la formalisation et l'opérationnalisation de la structure technique de gestion des risques et d'identification des canaux de fraudes. Les capacités en matière de contrôle de la valeur en

douane ont également été renforcées. Les activités menées dans le domaine de l'administration fiscale ont permis d'élaborer des outils de gestion des performances et de renforcer le contrôle interne. Les capacités des vérificateurs ont été renforcées en matière de contrôle de la TVA et le rapprochement entre la douane et les impôts a permis de définir des cadres de prévention des fraudes à l'importation et à la distribution.

**Guinée équatoriale.** Le centre a accompagné la réorganisation des services et la modernisation des procédures douanières manuelles en vue de leur informatisation par la mise en place de SYDONIA (SYstème DOuANIer Automatisé) par la CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) sous financement de la Banque africaine de développement. En matière fiscale, la création du département chargé de la gestion des grandes entreprises assujetties à la TVA s'est accompagnée de la modernisation des procédures de déclarations et de paiement des droits et taxes à échéance périodique.

**République centrafricaine.** Compte tenu de l'instabilité du pays, les activités menées en matière douanière et fiscale se sont principalement focalisées sur l'élaboration de plans d'action avec des mesures concrètes à court terme, ainsi que sur l'accompagnement et le suivi de l'exécution de ces mesures, notamment : le contrôle des biens en transit, le suivi et la codification des exonérations de droits et taxes, le contrôle de l'utilisation des marchandises exemptées, la taxation des contribuables défaillants en paiement, le recouvrement forcé des arriérés, une campagne de redressement des minorations de chiffres d'affaires, etc.

**République démocratique du Congo.** Le développement du fichier des contentieux douaniers a permis de lancer le système automatisé de gestion des risques douaniers. Les structures décisionnelles et techniques de gestion des risques et d'identification des canaux de fraudes ont été établis et mises en service. Un système transitoire de sélectivité des inspections est opérationnel. Le centre a accompagné l'élargissement de l'assiette de la TVA et le renforcement de la gestion fiscale des grandes et moyennes entreprises. Par ailleurs, des outils de gestion des performances et de pilotage du contrôle interne ont été élaborés. Un accompagnement à la mise en place des téléprocédures a également été fourni. Les capacités des vérificateurs ont été renforcées en matière de contrôle de TVA et le rapprochement entre la douane et les impôts a permis de définir des cadres de prévention des fraudes et la conduite d'opérations de contrôle mixte.

**Sao Tomé-et-Principe.** En participant à son premier séminaire annuel des administrations douanières des pays membres d'AFRITAC Centre depuis son rattachement officiel au centre, la direction générale des douanes a pu participer activement à l'identification des actions prioritaires pour la poursuite des réformes vers une meilleure intégration régionale.

**Tchad.** Les opérations d'élargissement de l'assiette de la TVA, en collaboration avec la douane, ont permis d'intégrer au fichier plusieurs contribuables, nouveaux ou sous-fiscalisés. En outre, des outils de suivi et de gestion des grandes entreprises ont été élaborés et les capacités des vérificateurs en matière de contrôle de la TVA renforcées.

### ***Principaux objectifs et résultats à atteindre au terme de la Phase III***

**La nécessité de mobiliser davantage de recettes douanières et fiscales demeure la priorité des pays membres.** Le contexte se caractérise par une forte baisse des revenus issus des ressources naturelles, le développement des marchés communs régionaux et les nouveaux accords commerciaux à venir ainsi que la nécessité d'aligner les procédures douanières et fiscales sur les standards internationaux. Cet objectif de mobiliser davantage de recettes est étroitement lié aux engagements du FMI d'accompagner les pays vers une mobilisation accrue des ressources intérieures propres en vue de contribuer au programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement pour l'atteinte des objectifs de développement durable en 2030. La modernisation des cadres institutionnel et organisationnel ainsi que le renforcement des principales fonctions des administrations des revenus qui visent à améliorer la mobilisation des recettes douanières et fiscales, sont deux objectifs majeurs du programme de travail du centre pour la période 2017-2022. Ces priorités reflètent la demande particulière des pays membres, notamment ceux en situation fragile (le Burundi, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad) ainsi que ceux faisant face à la chute des recettes issues de l'exploitation des ressources naturelles (le Cameroun, le Congo, la Guinée équatoriale).

**Ainsi, l'exécution des programmes d'activités à moyen terme (2017-2022) reposera sur les quatre objectifs stratégiques suivants :**

**Objectif 1 :** Modernisation du cadre institutionnel des administrations douanières ;

**Objectif 2 :** Renforcement des principales fonctions des administrations douanières ;

**Objectif 3 :** Modernisation du cadre institutionnel des administrations fiscales ;

**Objectif 4 :** Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales.

**Au regard de ces objectifs, le renforcement des capacités portera prioritairement sur :**

(1) l'harmonisation de l'application des textes communautaires douaniers et fiscaux de la zone CEMAC ; (2) la modernisation des organisations et le renforcement de la surveillance des opérations ; (3) la simplification des procédures de déclaration et de paiement, y compris le remboursement de la TVA ; (4) l'amélioration de la gestion des risques douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation des entreprises ; (5) le renforcement des activités de recherche et de contrôle afin d'élargir l'assiette douanière et fiscale et (6) l'appui à la collaboration entre les administrations douanières et fiscales en vue de lutter contre les fraudes.

#### ***Au niveau régional***

**AFRITAC Centre poursuivra son soutien aux pays dans la poursuite de leurs efforts d'intégration régionale.** Cet appui portera essentiellement sur l'harmonisation de la transcription au niveau national des dispositions pratiques du nouveau Code des douanes de la CEMAC qui a été récemment adopté, ainsi que des principales directives en matière fiscale. Le centre participera aussi

à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre du plan régional de modernisation des administrations douanières, de mise aux normes internationales, d'harmonisation des procédures et de renforcement de la collaboration entre les pays. Enfin, le centre continuera à participer activement à la diffusion du système d'informations financières des administrations douanières et fiscales (ISORA/RA-FIT).

**Le centre continuera à coordonner ses activités avec celles des partenaires techniques et financiers.** En matière d'administration des revenus, sept pays (le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, et le Tchad) reçoivent une assistance technique de la part de partenaires ayant une activité importante dans la région : l'Union européenne, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, le PNUD, l'Allemagne et la France. L'étroite collaboration avec ces partenaires a permis d'éviter la duplication des efforts, d'adapter les interventions aux besoins des pays et de partager les résultats des activités.

### *Objectifs et résultats à atteindre par pays*

**Les activités-pays programmées à moyen terme (2018-2022), y compris pour Sao Tomé-et-Principe, nouveau pays membre, sont décrites ci-dessous.** Sous forme de projets pluriannuels, elles ont été présentées en fonction des objectifs stratégiques, des degrés d'avancement des réformes et de la disponibilité des ressources et des conditions locales.

**Le Burundi.** Durant la Phase III le centre accompagnera le pays sur : (1) la réorganisation des services centraux douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation ; (2) le renforcement des activités de recherches et d'enquêtes ainsi que de programmation des contrôles ; (3) l'identification de mesures incitatives et de facilitation du commerce extérieur ; (4) la simplification et la modernisation des procédures douanières ; (5) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (6) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (7) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (8) l'amélioration des échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (9) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (10) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (11) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (12) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

**Le Cameroun.** Le centre projettera d'apporter son aide au pays pour : (1) la restructuration des organes et l'actualisation des procédures de contrôle interne à tous niveaux ; (2) le renforcement des activités de recherche et d'enquête et la programmation d'activités de contrôle et d'inspection ; (3) L'identification de mesures encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (4) la simplification et modernisation des procédures douanières ; (5) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (6) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (7) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (8) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (9) la modernisation de l'analyse et de la gestion des risques ; (10) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (11) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (12) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (13) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

**Le Congo.** Durant la Phase III, le centre concentrera son aide sur : (1) la réorganisation des services centraux douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation ; (2) l'activation des fonctionnalités essentielles des systèmes informatiques douanier et fiscal ; (3) le renforcement des activités de recherche et d'enquête et la programmation d'activités de contrôle et d'inspection ; (4) L'identification de mesures incitatives encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (5) la simplification et la modernisation des procédures douanières ; (6) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (7) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (8) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (9) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (10) la modernisation de l'analyse et de la gestion des risques ; (11) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (12) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (13) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (14) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

**Le Gabon.** Le centre accompagnera le pays dans plusieurs domaines : (1) l'activation des fonctionnalités essentielles des systèmes informatiques douaniers et fiscaux ; (2) la restructuration des organes de contrôle interne et l'actualisation des procédures de contrôle interne à tous les niveaux ; (3) le renforcement des activités de recherche et d'enquêtes et la programmation des activités de contrôle et d'inspection ; (4) L'identification de mesures incitatives encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (5) la simplification et la modernisation des procédures douanières ; (6) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (7) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (8) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (9) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (10) la modernisation de l'analyse et de la gestion des risques ; (11) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (12) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (13) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (14) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

**La Guinée équatoriale.** Au cours de la prochaine phase, le centre apportera son aide à : (1) la réorganisation des services centraux douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation ; (2) l'activation des fonctionnalités essentielles des systèmes informatiques douaniers et fiscaux ; (3) L'identification de mesures incitatives encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (4) la simplification et modernisation des procédures douanières ; (5) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (6) le renforcement du cadre de suivi et contrôle des exonérations ; (7) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (8) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (9) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (10) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (11) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (12) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

**La République centrafricaine.** Durant la Phase III, l'aide du centre se focalisera sur : (1) la réorganisation des services centraux douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation ; (2) l'activation des fonctionnalités essentielles des systèmes informatiques douaniers et fiscaux ; (3) le renforcement des activités de recherche et d'enquête et de programmation des contrôles ; (4) L'identification de mesures incitatives encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (5) la



simplification et la modernisation des procédures douanières ; (6) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (7) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (8) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (9) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (10) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (11) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (12) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

***La République démocratique du Congo.*** L'appui projeté par le centre s'articulera autour de : (1) l'activation des fonctionnalités essentielles des systèmes informatiques douaniers et fiscaux ; (2) le renforcement des activités de recherche et d'enquêtes et de programmation des contrôles ; (3) L'identification de mesures incitatives encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (4) la simplification et la modernisation des procédures douanières ; (5) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (6) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (7) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (8) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (9) la modernisation de l'analyse et de la gestion des risques ; (10) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (11) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (12) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (13) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

***Sao Tomé-et-Principe.*** Durant la Phase III, le centre fournira un appui sur : (1) la réorganisation des services centraux douaniers et fiscaux et la finalisation de la segmentation ; (2) L'identification de mesures incitatives encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (3) la simplification et modernisation des procédures douanières ; (4) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (5) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (6) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (7) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (8) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (9) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (10) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (11) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

***Le Tchad.*** Durant la phase III, le centre accompagnera le pays dans : (1) la réorganisation des services centraux douaniers et fiscaux et finalisation de la segmentation ; (2) l'activation des fonctionnalités essentielles des systèmes informatiques douanier et fiscal ; (3) le renforcement des activités de recherche et d'enquête et de programmation des contrôles ; (4) l'identification de mesures encourageant et facilitant le commerce extérieur ; (5) la simplification et modernisation des procédures douanières ; (6) l'actualisation des procédures d'estimation de valeur, d'origine et de classification tarifaire ; (7) le renforcement du cadre de suivi et de contrôle des exonérations ; (8) l'amélioration de la programmation des contrôles *a posteriori* ; (9) échanges systématiques de données douanières et fiscales ; (10) l'assainissement des données et la sécurisation des enregistrements ; (11) la simplification des procédures de déclaration fiscale ; (12) la simplification des procédures de paiement des droits et des taxes et (13) l'amélioration de la programmation des contrôles fiscaux.

## ii. Gestion des finances publiques.

### *Résultats atteints pendant la Phase II*

**Le cadre logique du programme 2013-2016 dans ce domaine s'articulait autour de six axes d'intervention :**

- L'adoption et la mise en œuvre des directives CEMAC dans les États membres ;
- L'adoption et l'expérimentation des textes de mise en œuvre de la loi organique relative aux finances publiques (LOFIP) en République démocratique du Congo et au Burundi ;
- La préparation des conditions de passage aux réformes de deuxième génération en matière de finances publiques ;
- La présentation et l'exécution des budgets de programme pour des ministères pilotes ;
- L'évolution de la comptabilité de l'État vers les normes et les bonnes pratiques internationales ;
- Le renforcement des capacités humaines.

**Dans l'ensemble, toutes les activités programmées au cours de cette deuxième phase ont pu être réalisées en dépit des difficultés politiques et sécuritaires présents dans de nombreux pays.**

Cette phase a permis d'initier de nouveaux mécanismes de délivrance de l'assistance technique à travers des missions d'immersion et des séminaires interrégionaux entre les pays d'AFRITAC Centre et d'AFRITAC Ouest afin de favoriser les échanges d'expérience entre pairs sur les questions de réformes.

### *Au niveau régional*

La commission de la CEMAC suit la mise en œuvre des directives portant sur le cadre harmonisé des finances publiques dans les pays membres, alors que les réformes marquent le pas sous l'effet d'une part de volontés politiques réformatrices érodées par les chocs macro budgétaires et/ou la situation sécuritaire, et d'autre part, des faibles capacités des praticiens chargés de la mise en œuvre de ces réformes. Le siège de la Commission, initialement basé à Bangui, a lui-même été affecté par la crise en République centrafricaine. Les structures administratives de la Commission, dépourvue de toute direction chargée du suivi des politiques budgétaires et économiques, sont appelées à évoluer. Dans ce contexte, en 2016, la transposition des textes de la CEMAC est restée inachevée : sur un total de 36 textes à transposer pour 6 pays membres, 12 textes ont été effectivement transposés, soit 33 % ; 9 textes ont reçu l'avis de conformité de la commission de la CEMAC, soit 25 % ; 4 textes sont en cours d'examen par la commission pour avis de conformité, soit 11% ; et 11 textes n'ont pas encore été transmis à la commission. Durant cette phase les projets de textes des différents pays ont

été examinés par le centre et les avis sur la conformité ont été délivrés à la CEMAC soit directement soit par l'intermédiaire du fonds africain de développement (FAD).

**Dans le cadre du renforcement des capacités, plusieurs séminaires régionaux ont été organisés** dans les domaines suivants : le contrôle budgétaire et le contrôle interne en 2015, le forum des hauts fonctionnaires du budget sur la déconcentration de l'ordonnancement en 2015, sur la transparence du processus budgétaire en 2016 et enfin sur la documentation budgétaire, avec la participation de la société civile de deux zones (AFRITAC Ouest 1 et AFRITAC Centre), en 2017.

### *Résultats par pays*

**Le Burundi.** Durant la période couverte par le précédent cycle de financement d'AFC, et malgré les nombreux défis politiques, sociaux et sécuritaires auxquels le pays a été confronté, le Burundi a réalisé une série de progrès notables dans plusieurs domaines. Ainsi, la chaîne rationalisée de la dépense (CRD) a été instaurée, le réseau des contrôleurs d'engagement des dépenses (CED) a été mis en place et les actes d'engagement des dépenses ont été décentralisés au niveau des gestionnaires. Le cadre légal et réglementaire de la comptabilité de l'État a été renforcé. AFRITAC Centre a appuyé le processus sur deux activités : un séminaire délocalisé sur le renforcement des capacités des contrôleurs en charge des engagements des dépenses des ministères prioritaires retenus dans la perspective de la déconcentration de l'ordonnancement et la mise en place d'un modèle de budgétisation de la masse salariale. Par ailleurs, un séminaire sur la comptabilité a été organisé à Libreville avec les services du Trésor et de la Comptabilité publique du Burundi.

**Le Cameroun.** Les activités du centre ont permis d'améliorer le cadre de gestion des finances publiques avec notamment la bascule au budget programme. Par ailleurs, des progrès ont été observés dans la fiabilisation de la comptabilité.

**Le Congo.** L'appui d'AFC durant la 2<sup>ème</sup> phase s'est focalisé sur la mise en place du cadre de performance en relation avec la réforme du budget programme. Les maquettes de budget programme ont été préparées pour l'ensemble des ministères et des institutions. Des cadres de performance ont été élaborés pour 17 ministères et institutions.

**Le Gabon.** Le centre a contribué à la transposition des six directives de la CEMAC, en particulier la nouvelle loi organique relative aux lois de finances, et à l'exécution du budget (LOLFEB) qui a posé les fondements d'un système de gestion publique rénové. Aussi, les activités d'AFC ont soutenu la mise en œuvre du budget programme. La présentation du document budgétaire a été améliorée avec l'identification en 2016 de deux comptes d'affectations spéciales et d'un compte en 2017. Un schéma de renforcement de la tutelle financière des établissements publics a été proposé aux autorités gabonaises.

**La République centrafricaine.** Compte tenu du climat d'instabilité dans le pays, les activités en matière de gestion des finances publiques se sont principalement focalisées sur des appuis à la reconstruction des fonctions budgétaire et comptable de l'État. Plusieurs fondamentaux de la gestion financière publique ont ainsi été préservés ou mis en place, dont : (1) le maintien du système et des

circuits de trésorerie et (2) la mise en place de l'agence comptable centrale du trésor (ACCT). En décembre 2016, une mission AFC a mis en place un schéma de pilotage de l'exécution du budget avec les plans d'engagement et le plan de trésorerie. Toutefois, ces efforts ont été fortement contrariés par le faible engagement des services chargés du budget sur les questions de réforme.

***La République démocratique du Congo.*** Pendant cette phase, AFC a appuyé la mise en place des cadres de performance pour 13 ministères et institutions. Un appui a été également apporté pour adapter l'organisation des services chargés du budget au contexte des réformes de seconde génération. Le projet de loi de finances 2017 a été accompagné en annexe du budget programmes pour 5 ministères et une institution.

***Le Tchad.*** Les activités du centre ont permis : (1) une amélioration des fondamentaux de la gestion des dépenses publiques et la mise en œuvre des réformes de la CEMAC ; (2) un appui à la rationalisation de la chaîne de la dépense pour réduire le recours, autrefois massif, aux dépenses dérogatoires ; (3) La mutation du cadre légal et réglementaire ; (4) une transposition de toutes les directives du cadre harmonisé des finances publiques. Par ailleurs, un tableau de passage de l'ancienne à la nouvelle nomenclature budgétaire de l'État a été mis à la disposition de la direction générale du Budget avec tous les états analytiques des dépenses. Ce tableau devrait faciliter l'opérationnalisation de la nouvelle nomenclature budgétaire.

### ***Principaux objectifs et résultats à atteindre au terme de la Phase III***

**Dans le cadre du programme à venir, l'appui d'AFC accompagnera les six pays de la CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo et Sao Tomé-et-Principe dans la mise en œuvre des nouvelles lois organiques et des règlements comptables de 2<sup>nd</sup>e génération.** Cet effort portera sur quelques domaines techniques dont la gestion axée sur les résultats et la performance, la déconcentration de l'ordonnancement, le renforcement du contrôle interne, le renforcement des responsabilités financières des ministères sectoriels, l'amélioration de la comptabilité, et la gestion active de la trésorerie. L'effort portera aussi et plus généralement sur l'amélioration de la gouvernance financière, la promotion de la transparence et de la redevabilité ainsi que la crédibilité du budget.

**Au cours de la Phase III, l'assistance technique sera donc délivrée autour de trois objectifs stratégiques :**

**Objectif 1 :** Renforcer le cadre institutionnel et légal de la gestion des finances publiques ;

**Objectif 2 :** Assurer une meilleure préparation du budget de l'État ;

**Objectif 3 :** Améliorer l'exécution budgétaire et le contrôle.

Tous ces objectifs sont évalués sur la base des indicateurs du PEFA (*Public Expenditure Financial Accountability* - dépenses publiques et responsabilité financière) des pays membres.

**Durant la phase III, le programme des activités en gestion des finances publiques et les résultats à atteindre à moyen terme par pays sont fournis ci-dessous.**

*Au niveau régional*

Les appuis d'AFC aux pays, dans le cadre du renforcement des capacités, vont se poursuivre à travers des séminaires régionaux visant à promouvoir le partage d'expérience et les échanges entre professionnels sur les bonnes pratiques régionales en matière de gestion des finances publiques.

**La CEMAC.** La commission a initié et doit continuer de mettre en œuvres les directives portant cadre harmonisé des finances publiques dans ses pays membres. L'assistance d'AFC portera donc plus particulièrement sur la transposition des directives et sur l'appui au contrôle de conformité des projets de lois et de règlements pris en application des directives. L'objectif du centre pour la Phase III est l'amélioration du cadre légal des finances publiques afin de parachever la transposition des directives dans les pays membres du cadre harmonisé de gestion des finances publiques.

*Objectifs et résultats à atteindre par pays*

**Le Burundi.** Les activités à réaliser visent à accompagner les autorités dans : (1) la préparation du budget de l'État en améliorant sa présentation, de sa crédibilité et de son accessibilité (2) l'exécution et le contrôle du budget en améliorant la chaîne de la dépense, le suivi et le contrôle de l'exécution par le renforcement du contrôle interne des ministères prioritaires et la mise en place d'outils de base en gestion de trésorerie (cadre organisationnel, plan de trésorerie) et enfin, la production dans les délais des documents comptables, les balances notamment, et le *reporting* infra-annuel.

**Le Cameroun.** L'assistance technique au Cameroun se focalisera sur la crédibilité du budget de l'État, une amélioration de la chaîne de la dépense et la production de comptes dans la perspective de la mise en œuvre de nouveaux systèmes comptable. Les activités planifiées s'articuleront autour des thèmes suivants : (1) une meilleure préparation du budget pour en améliorer la lisibilité, la crédibilité et son alignement sur les politiques publiques ; (2) l'exécution budgétaire et le contrôle par le biais d'un contrôle interne renforcé afin que le contrôle puisse être réajusté à moyen terme et (3) la comptabilité de l'État par le renforcement des capacités et l'amélioration du cadre organisationnel et des outils en comptabilité publique et gestion de trésorerie, et la préparation du bilan d'ouverture et le passage à la comptabilité d'exercice.

**Le Congo.** Les activités à mener durant le programme de la Phase III viennent en continuité des réformes et en accompagnement des efforts fournis par les autorités pour améliorer l'exécution du budget. L'appui d'AFC s'articulera autour des deux objectifs suivants : (1) l'amélioration de la préparation du budget et de la présentation des documents budgétaires pour une meilleure exhaustivité des informations budgétaires ; (2) l'exécution et le contrôle budgétaire par la mise en place des instruments de pilotage et leur bonne articulation, par le renforcement des capacités et des bases de la comptabilité publique et de la gestion de trésorerie ainsi que par la production du grand livre général de l'État (rapport comptable de base).

**Le Gabon.** L'assistance technique se focalisera sur l'amélioration de la chaîne de la dépense ; la reddition des comptes, la gestion de la trésorerie et le suivi des instances de paiement. Les objectifs stratégiques d'intervention pour la prochaine phase sont les suivants : (1) l'amélioration de la préparation du budget de l'État par une meilleure consolidation des opérations budgétaires dans la loi de finances, la réintégration des dépenses extrabudgétaires sur affectation de recettes dans le budget général et le renforcement de la tutelle financière sur les établissements publics ; (2) l'amélioration de l'exécution du budget, de la comptabilité et du contrôle en poursuivant la mise en place du contrôle interne dans le cadre de la déconcentration de l'ordonnancement dans les ministères sectoriels.

**La Guinée équatoriale.** Les besoins de réformes y sont importants et touchent l'ensemble des domaines de la gestion : la gouvernance et l'intégrité financière, la préparation du budget, son exécution, la comptabilité publique et la gestion des arriérés et de la Trésorerie. Ces réformes structurelles des fondamentaux du système de gestion des finances publiques sont indispensables pour entamer la mise en œuvre des directives et satisfaire aux critères de surveillance de la CEMAC.

**La République centrafricaine.** L'appui d'AFC s'inscrira en cohérence avec le plan de réforme d'urgence adopté en conseil des ministres. Il portera en particulier sur les axes suivants : (1) la préparation du budget de l'État grâce à la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature budgétaire et à la normalisation de la gestion budgétaire et (2) l'exécution et le contrôle budgétaires pour rétablir l'image fidèle comptable sur la totalité du budget général et des budgets annexes. Compte tenu des résistances au changement et de l'extrême faiblesse des capacités des professionnels, l'assistance technique d'AFC se concentrera sur le développement des capacités et la restauration des fondamentaux de la gestion. Sous réserve d'une plus grande appropriation des réformes par les autorités, il est envisagé de conduire des activités portant sur : (1) le renforcement des capacités dans le processus d'élaboration et d'exécution du budget avec un accent particulier sur les états budgétaires et leur processus de confection et (2) la production régulière des comptes et la mise à disposition d'outils de base de gestion de trésorerie grâce à la mise en place d'un cadre organisationnel, de plans de trésorerie et d'instruments de suivi de l'exécution du budget.

**La République démocratique du Congo.** Les autorités préparent un programme national stratégique de développement visant à l'émergence en 2030, ce qui suppose de renforcer les instruments de planification à long terme, les cadres de programmation économique et budgétaire à moyen terme et la crédibilité du budget annuel. L'appui d'AFC va s'inscrire dans la continuité de ce qui a déjà été fait et se focaliser sur les axes de renforcement des capacités suivants : (1) Amélioration du cadre légal des finances publiques par l'accompagnement à la mise œuvre d'une législation et d'un cadre institutionnel de gestion budgétaire conformes aux bonnes pratiques internationales et (2) Amélioration de la préparation du budget de l'État grâce à la maîtrise des opérations sur les ressources affectées et leur prise en charge optimale dans la loi de finances.

**Sao Tomé-et-Principe.** Le pays intégrera AFC au début de son prochain cycle de financement. De ce fait, le centre a entamé des discussions avec les autorités pour mieux cibler les besoins d'assistance. Dans ce contexte, et sous réserve d'une expression différente des besoins d'assistance par les autorités, il est envisagé de concentrer l'assistance technique sur le développement des capacités et

l'amélioration des fondamentaux de la gestion. Le planning des activités portera sur les deux axes d'intervention suivants : (1) la préparation du budget avec un accent particulier sur la documentation budgétaire et (2) l'exécution du budget et le contrôle avec la production régulière des comptes et la mise à disposition d'outils de base de gestion de trésorerie et d'un cadre organisationnel.

***Le Tchad.*** Le pays a adopté une démarche de réforme à deux horizons : l'amélioration des fondamentaux de la gestion des dépenses publiques et la mise en œuvre des réformes de la CEMAC. À ce titre, les autorités ont entrepris de rationaliser la chaîne de la dépense pour réduire le recours aux dépenses dérogatoires. Le cadre légal et réglementaire est en mutation, toutes les directives du cadre harmonisé des finances publiques sont désormais transposées. Dans la Phase III, les activités s'orienteront vers les deux axes stratégiques d'intervention suivants : (1) l'amélioration de la préparation du budget de l'État et (2) le renforcement du suivi dans l'exécution et le contrôle budgétaires. L'appui d'AFC concerne, pour le premier axe, le cadre de l'amélioration de la présentation du document budgétaire, le suivi des fonds extra budgétaires des organismes publics, et, pour le second axe, le renforcement des capacités et des connaissances, la production des outils pour un contrôle efficace de la conformité et la production, sur une base régulière, des documents comptables.

### **iii. Analyse macroéconomique et budgétaire**

#### *Principaux objectifs et résultats à atteindre au terme de la Phase III*

**Le cadrage macroéconomique et budgétaire est un instrument important et une exigence légale pour les pays de la sous-région.** Les lois organiques des pays membres d'AFC posent comme principes le réalisme et la sincérité du budget. Dans tous les Etats, les textes légaux et réglementaires stipulent que le budget s'insère dans un cadre global de politique macroéconomique, financière et budgétaire à moyen terme couvrant l'année à venir et au moins les deux années suivantes. Les hypothèses économiques doivent y être explicitées. Cette exigence légale est peu ou mal mise en œuvre. L'exercice du cadrage à moyen terme n'est pratiqué que dans certains pays où des mécanismes spécifiques ont été mis en place. Dans la pratique, la portée de ces cadrages, quand ils existent, reste limitée et leurs liens avec d'autres documents financiers, notamment la loi de finances, restent faibles. Ces carences nuisent à la crédibilité des budgets et illustrent le fait que d'importantes réformes sont requises.

**Le programme à venir prévoit d'étendre l'assistance d'AFC au cadrage macroéconomique et budgétaire.**

Cette assistance technique sera délivrée suivant l'objectif suivant :

**Assurer une meilleure préparation du budget pour le rendre plus précis, lisible et aligné sur les politiques publiques ; cela dans l'optique de disposer d'une programmation budgétaire pluriannuelle plus crédible.**

### *Au niveau régional*

Le centre s'impliquera dans les questions relatives à la soutenabilité à moyen terme des politiques budgétaires et participera aux forums initiés dans ce sens par la CEMAC. Des séminaires annuels seront organisés au profit des professionnels de la région chargés du cadrage macroéconomique et budgétaire afin de favoriser l'échange de connaissances et le partage d'expérience.

### *Objectifs et résultats à atteindre par pays*

Le centre conduira des missions exploratoires dans tous les pays membres pour opérationnaliser l'exercice du cadrage à moyen terme ou le rendre optimal là où il existe déjà.

#### **iv. Statistiques macroéconomiques**

### *Résultats atteints pendant la Phase II*

La phase II s'inscrivait dans la poursuite des objectifs visés en Phase I, à savoir aider les États membres à disposer des comptes nationaux à jour et conformes au SCN 93 et à mettre en place des indicateurs infra annuels en vue de la fiabilisation des comptes nationaux annuels et de la mise en place des comptes nationaux trimestriels.

### **Le cadre logique du programme 2013-2016 au titre de la phase II du cycle de financement d'AFRITAC Centre s'articulait autour de trois axes d'intervention :**

- L'appui à l'élaboration des comptes nationaux annuels ;
- L'appui à l'élaboration des comptes nationaux trimestriels ;
- Le renforcement des capacités, le partage d'expérience et de bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration de comptes nationaux et de statistiques soutenant les travaux de comptabilité nationale.

Au terme de la phase II, les objectifs sont pleinement atteints. Alors que les États membres étaient en retard dans l'élaboration de leurs comptes nationaux, 6 pays sur 8 sont à jour de leurs comptes nationaux annuels. Les deux autres pays qui n'ont pas atteint leur objectif se trouvaient dans des situations particulières.

Au cours de cette Phase II du cycle de financement d'AFC, des séminaires de comptabilité nationale ont été régulièrement organisés, au moins une fois par an. Les thèmes abordés durant ces séminaires étaient les suivants : « Les indices de volumes et de prix de production industrielle (IPI, IPPI) » ; « ERETES, outil d'aide à l'élaboration des comptes nationaux » ; « Méthode d'élaboration des comptes nationaux – du SCN 98 au SCN 2008 » ; « Initiation au Système de Comptabilité nationale de 2008 (SCN 2008) ».



### ***Résultats par pays***

***Le Burundi, le Congo, la République démocratique du Congo et le Tchad.*** Ces pays sont passés au *SCN 1998* avec 2005 comme année de base. Ils disposent d'une série 2005-2015 de comptes nationaux annuels publiée ou en cours de publication. Dans ce groupe, le Burundi bénéficie de l'assistance technique d'AFC pour la mise en place de comptes nationaux trimestriels.

***Le Cameroun.*** Ce pays dispose de deux séries de comptes nationaux annuels, l'une dans le système *SCN 93*, à jour et publiée, et l'autre, conforme au *SCN 2008*, est en voie de publication. Les appuis d'AFC ont permis aussi au Cameroun de disposer d'une série de comptes nationaux trimestriels régulièrement améliorée et publiée.

***Le Gabon.*** Ce pays membre est passé au *SCN 93* avec 2003 comme année de base et dispose d'une série 2003-2009 non publiée.

***La Guinée équatoriale.*** Ce pays est passé au *SCN 93* avec 2006 comme année de base. Il dispose d'une série 2006-2015 des comptes nationaux annuels déjà publiée.

***La République centrafricaine.*** Ce pays membre est passé au *SCN 1993* avec 2005 comme année de base et il dispose de séries 2005-2008 et 2012 de comptes nationaux annuels non publiés. Le programme de rattrapage des retards des comptes est en cours.

### ***Principaux objectifs et résultats à atteindre au terme de la Phase III***

**L'objectif global visé par le secteur des statistiques macroéconomiques est d'appuyer les pays afin que les comptes nationaux soient élaborés selon les standards internationaux, mis à jour et publiés.** Durant la Phase III, AFC va poursuivre ses actions de renforcement des capacités dans le domaine des comptes nationaux provisoires ainsi qu'une formation à l'utilisation du système ERETES ainsi qu'une formation préliminaire à l'utilisation du *SCN 2008*. Ces formations seront menées sous formes d'ateliers, de séminaires régionaux ou interrégionaux proposés conjointement par AFRITAC Centre et AFRITAC Ouest.

Ainsi l'exécution du programme de la Phase III reposera sur les trois objectifs suivants :

**Objectif 1 :** Appuyer la mise à jour, la publication et la diffusion des comptes nationaux pour tous les pays et accompagner leur passage au *SCN 2008* ;

**Objectif 2 :** Aider les pays dans la mise en place des comptes nationaux trimestriels et des indicateurs économiques infra annuels ;

**Objectif 3 :** Renforcer les capacités, partager l'expérience et les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration des comptes nationaux et des statistiques soutenant les travaux de comptabilité nationale.

Au cours de la Phase III, le Gabon et la République centrafricaine recevront une aide leur permettant de disposer d'une série de comptes nationaux à jour. La plupart des pays passeront au système des comptes nationaux selon le *SCN 2008* tout en actualisant leurs comptes nationaux selon le *SCN 1993*.

Les pays qui le peuvent seront accompagnés dans la mise en place de leurs comptes nationaux trimestriels. La République de Sao Tomé-et-Principe sera intégrée dans le programme avec les mêmes objectifs que les autres États membres, notamment celui de disposer d'une série de comptes nationaux annuels à jour et des indicateurs économiques infra-annuels nécessaires pour ses comptes nationaux trimestriels.

### ***Objectifs et résultats à atteindre par pays***

***Le Burundi, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo et le Tchad.*** L'assistance technique d'AFRITAC Centre a pour objectif la mise à jour et la publication des comptes nationaux annuels. AFC assistera ce groupe de pays dans la mise en place des indicateurs de conjoncture (parmi lesquels l'indice de production industrielle (IPI) et l'indice des prix de production industrielle (IPPI)), dans le renforcement des capacités en comptes nationaux provisoires et dans la préparation en vue du passage au *SCN 2008* (adapter les nomenclatures NAEMA/NOPEMA (**NAEMA**, Nomenclature d'Activités des Etats Membres d'AFRISTAT / **NOPEMA**, Nomenclature des Produits des Etats Membres d'AFRISTAT) rev.1, revoir les méthodes d'élaboration, effectuer de nouvelles enquêtes si nécessaire, etc.)

***Le Burundi et le Cameroun.*** Les activités d'assistance technique du Centre vont porter également sur le renforcement des capacités en comptes nationaux trimestriels ; à cela s'ajoute le changement de base des comptes annuels définitifs selon le *SCN 2008* pour le Cameroun.

***Sao Tomé-et-Principe.*** L'assistance technique a pour objectif l'appui à la mise à jour et à la publication des comptes nationaux annuels ainsi que l'assistance dans la mise en place des indicateurs de conjoncture parmi lesquels l'IPI et l'IPPI.

## **v. Statistiques des finances publiques**

### ***Résultats atteints pendant la Phase II***

L'assistance technique en statistique des finances publiques était assurée jusqu'en 2015 directement par le département des Statistiques du FMI à Washington et ne couvrait que 5 des 9 pays membres d'AFRITAC Centre. L'assistance technique par un conseiller résident n'a démarré que durant l'exercice 2016-2017.

Le programme de travail 2017 s'articulait autour des trois axes d'intervention suivants :

- L'appui à la transposition de la directive TOFE (05/11 - UEAC-190-CM-22) portant sur la *Manuel des statistiques des finances publiques 2001/14 (MSFP 2001/14)* pour les pays de l'espace CEMAC ;

- L'appui à l'élaboration et à la diffusion des statistiques des finances publiques (SFP) fondé sur la méthodologie du *Manuel des statistiques des finances publiques 2014 (MSFP 2014)* pour le Burundi et la République démocratique du Congo ;
- Le renforcement des capacités, le partage d'expérience et des bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration des statistiques des finances publiques.

### *Au niveau régional*

**En ce qui concerne l'appui aux pays du bloc CEMAC à la transposition de la directive TOFE (Tableau des opérations de l'État) N°05/11-UEAC-190-CM-22 portant sur le *Manuel des statistiques des finances publiques 2001/14 (MSFP 2001/14)*, 2 des 6 pays membres ont déjà transposé la directive du TOFE aux lois nationales, à savoir le Gabon et le Tchad.**

**En ce qui concerne l'appui à l'élaboration et à la diffusion des statistiques des finances publiques (SFP) des pays d'AFC fondé sur la méthodologie du *Manuel des statistiques des finances publiques 2001/14 (MSFP 2001/14)*, l'assistance technique du département des statistiques du FMI et d'AFC a permis de lancer de solides bases pour l'adoption de la méthodologie du *MSFP 2001/2014*. Le résultat le plus important à signaler est la table de passage entre les codes de comptes des pays et ceux du *MSFP 2001/2014*.**

### *Résultats par pays*

***Le Burundi.*** Les TOFE des années 2012-15 ont été élaborés selon la classification du *MSFP 2014*.

***Le Cameroun.*** Les missions du FMI et d'AFC ont aidé le Comité des réformes des finances publiques à rédiger le texte de transposition.

***Le Congo.*** Les activités d'assistance technique ont aidé le Comité des réformes des finances publiques à revoir le projet de texte de transposition, avant qu'il ne soit transmis à la CEMAC pour avis de conformité. Aussi, les TOFE des années 2012, 2013 et 2014 ont été élaborés selon la classification du *MSFP 2014* puis transmis au département des Statistiques du FMI pour publication dans l'annuaire.

***Le Gabon.*** Les missions d'AFC ont permis l'élaboration d'une table de passage entre les nomenclatures budgétaire et comptable et la classification du *MSFP 2014*, permettant une élaboration automatisée du nouveau TOFE.

***La Guinée équatoriale.*** L'assistance technique a révisé le texte de transposition transmis à la CEMAC. Dans ce pays, il n'existe pas de structure dédiée à l'élaboration des statistiques de finances publiques (SFP) au ministère des Finances et du Budget. Les statistiques de finances publiques sont élaborées par le service des statistiques de la BEAC, mais pour des fins de négociations avec les organismes internationaux, dont les missions de l'Article IV du FMI.

**La République centrafricaine.** Le TOFE base caisse de la République centrafricaine de l'exercice 2016 a été utilisé comme modèle pour illustrer l'adoption de la méthodologie du *MSFP 2014*.

**La République démocratique du Congo.** Les TOFE expérimentaux des années 2014 et 2015 ont été élaborés selon la classification du *MSFP 2014*.

**Le Tchad.** Les activités d'assistance technique ont permis d'identifier des sources de données pour établir le nouveau TOFE (couvrant tous les sous-secteurs des SFP) et de préparer l'outil de classification entre la balance des comptes généraux et ceux du *MSFP 2014*. Le TOFE base caisse de l'exercice 2015 a été amélioré et est passé au format *MSFP 2014*, sans toutefois que ne soit modifiée sa base d'enregistrement.

### ***Principaux objectifs et résultats à atteindre au terme de la Phase III***

**Pour la Phase III, l'assistance technique du centre sera donc délivrée autour de deux objectifs :**

**Objectif 1 :** renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise de décisions ;

**Objectif 2 :** aider les pays d'AFC à améliorer la transparence des statistiques financières, en participant au Système général de diffusion des données du FMI (e-GDDS en anglais).

**Durant la Phase III, Les résultats à atteindre pour l'objectif 1 sont les suivants :**

- Le cadre juridique et institutionnel est propice à la compilation de statistiques financières ; à la pertinence et l'utilité pratique des statistiques financières ; les mécanismes de gestion sont en place pour contrôler la qualité des statistiques financières ; et enfin l'intégrité institutionnelle, la transparence et les pratiques éthiques répondent aux normes statistiques ;
- Les capacités du personnel sont améliorées grâce à la formation, en particulier dans le domaine de l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques selon la méthodologie du *MSFP 2014*, dont l'amélioration des données-source et des métadonnées ;
- Les données sont compilées en utilisant les concepts et les définitions du *MSFP 2014* ;
- Les données sont compilées en utilisant la classification, la couverture et le champ, la sectorisation et la base d'enregistrement appropriés et conformes au *MSFP 2014* ;
- Les données sont compilées à l'aide de techniques statistiques appropriées, y compris le traitement des données-source et/ou l'examen et la validation des données auxiliaires et des statistiques qui en résultent (DQAF 3.3 et/ou 3.4) ;
- Les données à fréquence infra-annuelle sont compilées et/ou les statistiques qui en résultent sont diffusées en interne et/ou au grand public ; l'accès aux statistiques pour le public s'est

amélioré grâce à de meilleurs formats et à une meilleure assistance aux utilisateurs ; les métadonnées diffusées en interne et/ou au public ont été améliorées pour faciliter l'interprétation et l'analyse des statistiques ;

- La documentation des procédures opérationnelles de la compilation et/ou la diffusion des statistiques financières est élaborée, bien archivée et utilisée par le personnel.

### **Les résultats à atteindre pour l'objectif 2 sont les suivants :**

- Les pays-membres commencent à participer au e-GDDS (ou mettent à jour les métadonnées GDDS) ;
- Les pays-membres prennent toutes les mesures nécessaires pour souscrire à la Stratégie nationale de diffusion des données (NSDD en anglais) ;
- Les pays-membres prennent toutes les mesures nécessaires pour adhérer au Système général de diffusion des données Plus (SDDS Plus) en répondant à toutes les exigences ou en répondant à au moins cinq nouvelles catégories de données par le biais de plans bien préparés à cet effet.

### ***Au niveau régional***

**Les défis en statistiques des finances publiques sont presque communs à tous les pays membres d'AFC.** C'est pourquoi la Phase III consolidera les acquis de la Phase II en améliorant la qualité des données-source et des statistiques financières élaborées, la couverture et le champ ainsi que la sectorisation et la base d'enregistrement appropriées, conformes à la méthodologie du *MSFP 2014*. Cela se fera par le biais des séminaires régionaux et de formations ciblées au niveau régional.

### ***Objectifs et résultats à atteindre par pays***

***Le Burundi.*** Pendant la Phase III, AFC appuiera le Burundi sur les aspects suivants : (i) l'identification et le retraitement des données-source aux SFP selon la méthodologie du *MSFP 2014* ; (ii) une meilleure sectorisation des administrations publiques ; (iii) l'extension du champ aux autres administrations publiques telles que les administrations extrabudgétaires, la sécurité sociale et les collectivités locales ; l'élaboration et la diffusion des statistiques de finances publiques.

***Le Cameroun.*** AFC compte accompagner le pays dans son processus d'adoption du *MSFP 2014*. Quand le projet d'arrêté ministériel de transposition de la directive portant TOFE de la CEMAC sera passé, un cadre juridique nécessaire pour l'obtention des données de base aura déjà été établi. Ceci aidera la direction des Affaires économiques à obtenir les données de base des administrations publiques pour l'élaboration des statistiques de finances publiques. L'aide apportée par AFC consistera à renforcer les capacités concernant la méthodologie du *MSFP 2014*.

**Le Congo.** Pendant la Phase III, AFC continuera à accompagner le Congo dans son projet de mise en œuvre du *MSFP 2014*. Les capacités à renforcer sont : i) le recours à des données-source issues de la comptabilité générale (balances ou états financiers) plus que de la comptabilité administrative ; ii) la poursuite de l'extension du champ des administrations publiques ainsi que iii) la poursuite de la mise à jour des statistiques à publier dans l'annuaire du FMI.

**Le Gabon.** Durant la Phase III, AFC compte aider les cadres gabonais à poursuivre le processus d'adoption de la méthodologie du *MSFP 2014*. Cela consistera i) à renforcer les capacités des cadres de la direction des Opérations monétaires et financières chargée du TOFE à la méthodologie *MSFP 2014* ; ii) à étendre le champ institutionnel et la couverture des données-source au-delà de l'Administration centrale budgétaire ; iii) à adhérer aux normes régionales et internationales de transparence, dont la directive de la transparence de la CEMAC et le Système général de diffusion des données du FMI (GDDS en anglais). Pour ce faire, le Gabon devra mettre à jour ses métadonnées des SFP, selon la nouvelle méthodologie.

**La Guinée équatoriale.** Pendant la Phase III, l'assistance technique d'AFC se penchera sur la création d'une structure chargée des SFP, ainsi que sur la formation de ses membres selon la méthodologie du *MSFP 2014*.

**La République centrafricaine.** L'assistance technique d'AFC aidera la République centrafricaine à se familiariser à la méthodologie du *MSFP 2014*.

**La République démocratique du Congo.** L'assistance technique d'AFC durant la Phase III visera d'abord essentiellement à s'assurer de l'exhaustivité de la couverture des données-source de l'Administration centrale budgétaire. Ceci consistera à collecter toutes les données-source des états d'exécution budgétaire et à les compléter par l'information non-monnaire de la comptabilité publique, puis à tout retraiter selon la méthodologie du *MSFP 2014*. L'extension du champ aux administrations extrabudgétaires et aux collectivités locales sera entamée dès que l'étape ci-dessus sera bien maîtrisée.

**Sao Tomé-et-Principe.** À partir de la Phase III, le centre conduira une mission exploratoire afin d'établir un état des lieux des SFP dans ce pays, puis d'élaborer un programme d'assistance technique approprié.

**Le Tchad.** Durant la Phase III, l'assistance technique d'AFC accompagnera les cadres du TOFE du Tchad dans la mise en œuvre de ladite directive. Au Tchad, les données de base des SFP proviennent de différentes sources, à savoir : des régies des recettes, de la chaîne de la dépense, ainsi que de la comptabilité publique pour les opérations non-monnaies. L'appui technique consistera à agréger toute ces informations éparses dans le format du nouveau TOFE, et selon la méthodologie du *MSFP 2014*. L'effort sera concentré, dans un premier temps, aux données-source du champ actuel, notamment à l'Administration centrale budgétaire. L'extension du champ aux autres sous-secteurs suivra à mesure que les cadres du TOTE maîtriseront la méthodologie, et selon la disponibilité des données-source.

## vi. Gestion de la dette publique

### *Résultats atteints pendant la Phase II*

Le cadre logique du centre 2013-2016 au titre de la Phase II pour le secteur s'articulait autour de trois axes d'intervention :

- La modernisation du cadre institutionnel et organisationnel pour la gestion de la dette publique ;
- Le renforcement des capacités analytiques et opérationnelles des organismes chargés de la gestion de la dette publique ;
- La sensibilisation des pays à l'utilisation des mécanismes de marché pour couvrir leurs besoins de financement.

**Au terme de la Phase II, l'appui d'AFC a permis de réaliser des progrès dans les pratiques de gestion de la dette publique suivies par les pays membres.** Les activités d'assistance technique ont permis de renforcer les capacités analytiques et opérationnelles des organismes chargés de la gestion de la dette publique, de moderniser les cadres juridique, institutionnel et organisationnel de gestion de la dette et de participer au développement du marché régional des titres publics de la zone CEMAC et du marché local des titres publics au Burundi.

**Le renforcement des capacités analytiques et opérationnelles des gestionnaires de la dette dans les États membres d'AFC a ciblé les besoins de formation spécifiques et urgents propres à chaque pays.** Les formations régionales et par pays ont permis à leurs bénéficiaires de se familiariser (i) aux meilleures pratiques recommandées en matière de gestion de la dette, (ii) aux techniques d'analyse et de gestion des instruments de la dette, (iii) au cadre de formulation de la Stratégie de dette à moyen terme SDMT, (iv) à la gestion des risques liés au portefeuille de la dette, (v) à l'analyse de la viabilité de la dette dans les pays à faible revenu, (vi) au volet « *reporting* » de la dette et (vii) à la gestion des émissions des titres sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.

**L'assistance technique a également permis d'accompagner certains pays membres dans leur volonté de réformer leurs cadres légal, institutionnel et organisationnel de la gestion de la dette.** L'appui a permis de clarifier d'une part le cadre juridique de la dette visant l'instauration de l'autorité unique pour les engagements directs et indirects de l'État et d'autre part, en réduisant la fragmentation des activités de la dette à travers le renforcement du rôle de la structure principale de gestion de la dette au sein du ministère des Finances et l'organisation de ses services en *front, middle et back office*. Sur le volet institutionnel, l'assistance technique a favorisé la création et l'opérationnalisation du comité national de la dette en tant que structure de coordination entre les différents intervenants dans la chaîne de la dette.

**L'assistance technique fournie par AFC a amélioré l'accès des pays au refinancement sur le marché intérieur de la dette.** L'appui fourni dans ce domaine aux institutions concernées,

notamment la banque centrale et la commission du marché financier, a visé à améliorer les textes réglementaires qui organisent le fonctionnement du marché, l'organisation des émissions et la gestion des titres émis sur ce marché. L'aide a également couvert le développement du marché secondaire et l'amélioration de la liquidité et la profondeur du marché des titres publics. Au niveau des pays, l'assistance technique a consisté à sensibiliser les autorités à l'utilisation des mécanismes du marché pour couvrir leurs besoins de financement, au développement de leurs stratégies d'émission, à la diversification des instruments et des maturités utilisés et à l'élargissement de la base d'investisseurs.

### ***Au niveau régional***

Des séminaires régionaux et interrégionaux sur la stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT), le développement du marché domestique des titres publics et l'accès au marché des capitaux internationaux ont été organisés. D'autres activités d'assistance technique, organisées au profit de la BEAC, visaient à développer le marché régional des titres publics dans la zone CEMAC notamment à travers les actions suivantes : l'identification des réformes à mettre en place pour l'amélioration du fonctionnement du marché, l'élaboration de courbes de taux des émissions souveraines et la titrisation de la dette intérieure des États de la CEMAC.

### ***Résultats par pays***

***Le Burundi.*** L'assistance technique a permis le renforcement des capacités des structures de gestion de la dette en matière de gestion du portefeuille de dette, l'analyse de viabilité de la dette (AVD) et l'analyse des offres de financement. L'assistance technique a également concerné le développement du marché des titres publics et a proposé des actions concrètes en vue d'améliorer le cadre d'émission et de distribution des titres d'État et, à terme, d'élargir la base d'investisseurs, de développer le marché secondaire et de réduire le coût d'emprunt du gouvernement sur le marché intérieur.

***Le Cameroun.*** Les activités d'assistance technique réalisées ont entraîné l'amélioration de la stratégie d'émission des titres sur le marché sous-régional et le renforcement des capacités des structures de gestion de la dette dans les domaines de l'analyse de viabilité de la dette (AVD), de la gestion des risques de la dette et de l'analyse des offres de financement. Une assistance technique fournie à la Caisse autonome d'amortissement a permis la réorganisation de ses services selon les meilleures pratiques recommandées en *front, middle* et *back office* pour une meilleure efficacité dans l'exécution des activités de la dette.

***Le Congo.*** AFC a offert des formations dans les domaines de la gestion des risques de la dette, l'AVD et un appui au *reporting* de la dette pour améliorer la production des données et l'analyse de la dette publique. Cette dernière activité a mené à la production d'un rapport annuel de gestion de la dette pour l'année 2015, le premier, et d'un bulletin périodique sur la dette publique. L'assistance technique a également rendu possible l'accompagnement du Trésor dans le processus d'accès au marché sous-régional des titres publics de la zone CEMAC à travers l'identification des prérequis réglementaires et techniques pour l'accès à ce marché et une formation, pour les structures



concernées, sur les techniques de programmation, d'émission et de gestion des titres publics.

***Le Gabon.*** Les activités réalisées ont permis l'amélioration de la stratégie d'émission des titres sur le marché sous-régional et le renforcement des capacités des structures de gestion de la dette dans les domaines de l'AVD, de la gestion des risques de la dette et de la politique d'endettement.

***La République démocratique du Congo.*** AFC a organisé des formations dans les domaines de la gestion des risques de la dette, de l'AVD et de l'appui à l'élaboration de la stratégie de la dette publique. Depuis l'exercice 2016, AFC aide les autorités congolaises dans le processus de création d'un marché domestique des bons et obligations du Trésor. À ce titre, AFC a appuyé les autorités à travers les actions suivantes : la préparation des différents projets de textes juridiques pour la création du marché ; la proposition d'un cadre institutionnel pour la gestion du marché ; la formation des gestionnaires de la dette sur le marché des titres publics, les modalités pratiques de programmation, de préparation, de réalisation et de gestion des adjudications de bons et obligations du Trésor ainsi que l'ensemble des préalables nécessaires pour réussir les activités d'émission et de développement du marché des titres publics.

***Le Tchad.*** AFC a délivré des formations dans les domaines de la gestion du portefeuille de la dette, de l'analyse des offres de financement et de la stratégie de la dette. L'assistance technique a permis d'accompagner le Trésor tchadien dans le processus d'accès au marché sous-régional des titres publics à travers l'identification des prérequis pour l'accès à ce marché et de proposer une formation des structures de la dette sur les techniques de programmation, d'émission et de gestion des titres publics. L'assistance technique a également consisté en la clarification du cadre juridique régissant la dette intérieure et notamment la prise en charge, la gestion et la régularisation des arriérés budgétaires ainsi que l'élaboration d'un manuel de procédures de la dette.

### ***Principaux objectifs et résultats à atteindre au terme de la Phase III***

Durant la Phase III, les activités d'assistance technique en gestion de la dette s'articuleront autour des six objectifs suivants :

**Objectif 1 :** Développer une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) ;

**Objectif 2 :** Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette ;

**Objectif 3 :** Renforcer les capacités en termes d'analyse de viabilité de la dette ;

**Objectif 4 :** Développer le marché domestique de la dette intérieure ;

**Objectif 5 :** Accompagner les pays dans le développement du marché des sukus ;

**Objectif 6 :** Renforcer le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette.

**Ces objectifs sont décrits plus en détail ci-dessous**, ainsi qu'un cadre logique de gestion axée sur les résultats détaillant les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs clés, les pays membres, les principaux partenaires et les éléments de risque. Au cours de la Phase III, le programme d'assistance technique en gestion de la dette publique continuera à supporter les réformes envisagées par les pays membres pour la modernisation du cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette, d'apporter un appui technique aux pays et aux institutions nationales et régionales pour le développement de leurs marchés intérieurs de titres publics, y compris l'émission de sukuks, et d'élaborer des stratégies de gestion de la dette à moyen terme pour encadrer la gestion de l'endettement public et mieux gérer les risques qui y sont associés. Une assistance technique plus accrue sera accordée aux pays fragiles et à Sao Tomé-et-Principe nouvellement couvert par AFC. La mise en œuvre de ces activités d'assistance technique continuera à s'appuyer sur un programme intensif d'experts à court terme encadré par le conseiller résident à long terme.

### **Objectif 1. Développer une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT)**

Cet objectif vise à accompagner les pays dans le processus de formulation et de mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) compatible avec le financement durable et qui conduit à un portefeuille de qualité. Les résultats attendus sont les suivants :

- **Renforcer les capacités des gestionnaires de la dette sur le cadre et l'outil quantitatif SDMT.** Les gestionnaires de la dette seront familiarisés avec le processus et les étapes de formulation de la SDMT, l'identification des risques liés aux portefeuilles de dette et le calcul des indicateurs d'évaluation de ces risques ainsi que l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs traduisant la qualité du portefeuille en utilisant l'outil quantitatif SDMT. L'accent sera mis sur les liens entre la stratégie de la dette et les politiques économique, budgétaire et monétaire ainsi que sur le choix des instruments de la dette selon les objectifs de la SDMT. Cette activité sera réalisée dans le cadre de séminaires régionaux et d'ateliers pays conduits par le conseiller résident et des experts à court terme ;
- **Assister les pays dans le processus de production de leur SDMT.** Renforcer les capacités des gestionnaires de la dette en vue de pouvoir conduire les différentes activités et exercices quantitatifs nécessaires à la production d'une SDMT de haute qualité et s'assurer de la maîtrise par le personnel des fonctionnalités de l'outil SDMT dans la production de la stratégie de la dette. L'assistance permettra aux autorités de pouvoir produire une SDMT selon les normes recommandées, qui fournit des orientations claires pour la mise en œuvre de la politique d'endettement, de minimiser le coût de la dette, de réduire les risques et de favoriser le développement du marché de la dette intérieure. Cette activité sera conduite en collaboration avec le siège.

### **Objectif 2. Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette**

**L'assistance vise à développer l'analyse des risques liés au portefeuille de la dette dans les activités périodiques réalisées par les gestionnaires de la dette.** Les principaux résultats recherchés sont les suivants :

- **Renforcer les capacités du personnel de la dette en matière d'analyse des risques liés au portefeuille de la dette.** Les gestionnaires de la dette seront capables d'identifier les différents risques liés aux instruments et au portefeuille de la dette, d'évaluer leurs incidences en termes de coût du service de la dette et de la dette publique ainsi que de la viabilité de la dette. Les gestionnaires de la dette seront également en mesure de prendre les décisions nécessaires pour mieux gérer ces risques ;
- **Mettre en place un cadre efficace d'analyse des risques.** Ce cadre d'analyse et de gestion des risques permettra aux gestionnaires de la dette et notamment le *middle office* d'effectuer périodiquement des travaux d'identification et d'évaluation des risques afin d'informer les stratégies de gestion de la dette sur les mesures à prendre en vue d'atténuer ces risques et de préserver la qualité du portefeuille de la dette et la viabilité budgétaire ;
- **Effectuer un *reporting* régulier sur les risques du portefeuille de la dette.** L'office de la dette publiera de manière régulière, y compris dans le rapport annuel de la dette, un *reporting* sur l'analyse et la gestion des risques du portefeuille de la dette en utilisant les meilleures pratiques recommandées et des indicateurs standards permettant de mesurer ces risques et de communiquer sur l'évolution de l'exposition du portefeuille de la dette à ces risques. Le *reporting* intégrera également les mesures prises pour gérer ces risques plus efficacement.

### **Objectif 3. Renforcer les capacités en termes d'analyse de viabilité de la dette**

L'assistance technique vise à permettre aux gestionnaires de la dette de pouvoir réaliser de manière autonome une analyse de viabilité de la dette (AVD) de leur pays. Les principaux résultats recherchés sont les suivants :

- **Renforcer les capacités du personnel de la dette en matière d'analyse de viabilité de la dette.** Les gestionnaires de la dette seront formés sur les différentes notions d'analyse de viabilité de la dette en vue de s'approprier des fondements théoriques sous-tendant une telle analyse et l'utilisation du cadre et des outils de viabilité de la dette ;
- **Mettre en place un cadre efficace d'analyse de viabilité de la dette.** Ce cadre permettra aux gestionnaires de la dette et notamment le *middle office* de réaliser de manière autonome des travaux d'AVD afin d'informer les autorités sur les risques de surendettement et de proposer des mesures à prendre en vue d'atténuer ces risques et de préserver la viabilité de la dette sur le long terme.

### **Objectif 4. Développer le marché domestique de la dette intérieure.**

**Cet objectif d'assistance technique a été proposé pour développer les marchés intérieurs de la dette dans les pays couverts par AFC.** Il vise également à établir une infrastructure efficace du marché des titres de l'État en fonction du niveau de son développement. Parmi les résultats attendus se trouvent :

- **La standardisation des instruments et des pratiques d'émission des titres publics.** D'une part, l'assistance technique accompagnera les banques centrales (telles que la BEAC, la BCC et la BRB) dans la mise en place des réformes du marché visant l'utilisation d'instruments standards en termes de paiement d'intérêts, de modalité d'amortissement et d'échéance des titres ainsi que l'utilisation de procédures normalisées, transparentes et sécurisées en matière d'émission et de gestion des adjudications. D'autre part, l'assistance technique accompagnera les différents Trésors nationaux impliqués dans l'amélioration de leurs stratégies de titres à moyen terme. Les émissions du Trésor doivent être pilotées par un programme annuel d'émission et des calendriers périodiques d'adjudication qui respectent la régularité des émissions, la diversification des instruments et des maturités utilisés et l'élargissement de la base d'investisseurs ;
- **La mise en œuvre d'un processus d'émission des titres publics bien défini.** L'assistance technique accompagnera les autorités du marché, notamment les autorités congolaises (RDC), dans la mise en œuvre des règles et procédures d'émission des titres publics sur le marché primaire à travers des dates fixes de pré et post adjudication qui s'appliquent à tous les intervenants sur le marché. Des procédures de règlement, livraison et de conservation des titres seront également mises en place afin d'assurer le bon fonctionnement des opérations sur le marché primaire ;
- **Le développement du marché secondaire.** L'assistance technique vise à s'assurer que le marché secondaire est fonctionnel et que les participants au marché primaire peuvent effectuer sur le marché secondaire des transactions dans un délai et à un coût raisonnable. L'assistance technique appuiera les autorités pour mettre en place des réformes et des actions visant à assurer la liquidité du marché, à augmenter la demande sur les titres d'État, à diversifier et à élargir la base d'investisseurs et à développer le marché secondaire.

#### **Objectif 5. Accompagner les pays dans le développement du marché des sukus.**

**Ce programme d'assistance technique vise à accompagner certains pays de la région dans le processus d'émission des sukus.** L'objectif recherché consiste à diversifier les instruments de financement et la mobilisation de ressources à long terme pour le financement des projets de développement et d'investissement. Cette activité sera réalisée à l'aide d'experts à court terme et en collaboration avec le département juridique au siège. Les résultats attendus sont les suivants :

- **Élaborer une feuille de route conduisant à l'émission des sukus.** Cette feuille de route permettra de déterminer les préalables juridiques, techniques et institutionnels nécessaires à l'émission de sukus, les projets à financer ainsi que l'identification de la nature des actifs sous-jacents de l'État permettant le montage des sukus. Ces préalables intégreront également le renforcement des capacités du personnel de la dette sur la structuration et la gestion des émissions sukus ;

- **Développer un cadre juridique pour l'émission des sukus.** L'assistance technique consiste à accompagner les bénéficiaires dans la mise en place d'un cadre juridique sur le plan régional ou national pour organiser les opérations des sukus en termes d'émission, de souscription et d'échange des titres sur le marché. Des directives seront élaborées pour décrire et encadrer les principaux modes opératoires, les prérequis et les différentes étapes à suivre pour le montage d'une émission sukus ;
- **Finaliser la mise en place du cadre réglementaire et institutionnel des sukus.** Ce cadre intègrera les lignes directrices du fonctionnement du marché primaire des sukus, notamment les sukus basés sur les actifs ainsi que leurs processus de règlement, de circulation et de conservation.

### **Objectif 6. Renforcer le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette**

**Ce programme d'activités vise à moderniser le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette.** Il concernerait notamment la RCA et le Congo. Les résultats attendus sont les suivants :

- **Réviser le cadre juridique de la dette** en vue de le rendre plus conforme aux standards internationaux en la matière. L'objectif recherché est d'instaurer une autorité unique habilitée à contracter les nouveaux engagements de l'État en termes d'emprunts intérieurs et extérieurs et de définir clairement le rôle et la mission de chaque structure impliquée dans la chaîne de la dette. L'objectif consiste également à mieux encadrer le processus d'octroi et de suivi de la garantie de l'État. L'élaboration d'une loi sur la dette serait envisagée. Cette activité sera conduite en coordination avec le département juridique au siège ;
- **Moderniser le cadre organisationnel et institutionnel de la dette.** Dans le but d'assurer une meilleure efficacité de la gestion de la dette, l'assistance technique aidera les autorités à instaurer une organisation fonctionnelle des services de la dette en *front, middle* et *back office*. Sur le plan institutionnel, l'objectif sera de réduire la fragmentation des activités de la dette à travers la mise en œuvre d'un dispositif de coordination entre les structures intervenantes dans la chaîne de la dette et la coordination de la politique d'endettement avec les politiques budgétaire et monétaire. Le dispositif de coordination inclura la création et l'opérationnalisation du Comité national de la dette en République centrafricaine et au Congo, et l'élaboration d'un manuel de procédures des opérations de gestion de la dette en République centrafricaine et en République démocratique du Congo.

### ***Objectifs et résultats à atteindre par pays***

Durant la Phase III, le programme des activités en gestion de la dette et les résultats à obtenir à moyen terme sont les suivants :

**Le Burundi.** Les activités à réaliser visent à accompagner les autorités dans le processus d'élaboration d'une stratégie de dette à moyen terme, l'intégration du volet gestion des risques dans les activités courantes de gestion de la dette et l'amélioration du *reporting* de la dette en intégrant

dans le rapport annuel les résultats de la mise en œuvre de la stratégie et l'évaluation de l'exposition du portefeuille de prêts aux différents risques. L'assistance technique servira également à appuyer les autorités dans la mise en œuvre des réformes et actions identifiées pour booster le marché des adjudications et développer le marché secondaire des titres publics. Concernant le cadre institutionnel de la dette, l'assistance technique appuiera les autorités dans l'élaboration d'un manuel de procédures de la dette en vue de mieux coordonner et clarifier les procédures de mobilisation et de gestion de la dette.

**Le Cameroun.** L'assistance technique vise le renforcement des capacités des gestionnaires de la dette en matière de politique d'endettement, de maîtrise des techniques de couverture des risques du marché (*swaps* de taux d'intérêt et de devises étrangères), d'analyse de viabilité de la dette et d'amélioration de la SDMT.

**Le Congo.** L'assistance technique vise à appuyer les autorités congolaises dans l'amélioration de la stratégie d'émission des titres sur le marché sous-régional de la CEMAC et le renforcement des capacités des structures de gestion de la dette dans le domaine de l'analyse de la viabilité de la dette. L'assistance technique couvrira également l'élaboration de la SDMT et un appui institutionnel en vue de la réorganisation des services de gestion de la dette de la Caisse congolaise d'amortissement selon le modèle *front-middle* et *back office* et l'amélioration de la coordination entre les structures intervenantes dans le processus de gestion de la dette à travers l'opérationnalisation du comité national de la dette.

**Le Gabon.** Les futures actions visent à renforcer les capacités des gestionnaires de la dette en matière de politique d'endettement, la maîtrise des techniques de couverture des risques du marché (*swaps* de taux d'intérêt et de devises étrangères), l'analyse de viabilité de la dette (MAC-DSA) et l'amélioration de la SDMT.

**La Guinée équatoriale.** Les activités en cours de programmation visent à renforcer les capacités des gestionnaires de la dette dans plusieurs domaines de la dette, tels que la politique d'endettement, la gestion des risques, la stratégie de la dette à moyen terme et l'analyse de viabilité de la dette.

**La République centrafricaine.** L'assistance technique couvrira la plupart des domaines d'activité déjà couverts par la Phase III d'AFC. Les résultats attendus sont les suivants :

- Élaborer une stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) et l'annexer à loi de finances ;
- Intégrer la gestion des risques aux activités de gestion de la dette et choisir des instruments de financement ;
- Améliorer le reporting de la dette en produisant un rapport annuel et des rapports périodiques auxquels seront intégrés les résultats de la mise en œuvre de la stratégie et l'évaluation des risques ;

- Appuyer les autorités centrafricaines dans l'amélioration de la stratégie d'émission des titres sur le marché sous-régional de la CEMAC ;
- Moderniser les cadres juridique, institutionnel et organisationnel de la dette pour les rendre plus conformes aux standards internationaux et élaborer des lignes directrices pour la mobilisation des ressources et un manuel de procédures de gestion des opérations de la dette ;
- Renforcer les capacités des structures et des gestionnaires de la dette notamment en matière de gestion des opérations de la dette, l'évaluation des offres de financement, l'analyse de viabilité de la dette et la gestion des risques.

***La République démocratique du Congo.*** L'assistance technique vise d'abord à accompagner les autorités en vue de finaliser le cadre juridique et institutionnel du marché domestique des titres publics et à créer et lancer ledit marché. Elle vise ensuite à travailler avec les différents opérateurs du marché pour assurer son développement. En outre l'assistance technique aidera la structure de la dette à élaborer une SDMT et développer une stratégie d'émission des titres qui prend en considération l'état embryonnaire du marché congolais. Sur le plan institutionnel et dans l'objectif de mieux coordonner et clarifier les procédures de mobilisation et de gestion de la dette, l'assistance technique appuiera les autorités dans l'élaboration d'un manuel de procédures de la dette.

***Sao Tomé-et-Principe.*** Les activités à planifier seront déterminées à l'issue d'une mission d'évaluation et pourraient intégrer des missions de renforcement des capacités des gestionnaires de la dette dans plusieurs domaines de la dette tels que la politique d'endettement, la gestion des risques, la stratégie de la dette à moyen terme et l'analyse de viabilité de la dette.

***Le Tchad.*** Les activités d'assistance technique visent à accompagner les autorités dans le processus d'élaboration d'une stratégie de la dette à moyen terme, d'intégration de la gestion des risques dans les activités de gestion de la dette et d'amélioration du *reporting* de la dette en intégrant, dans le rapport annuel, les résultats de la mise en œuvre de la stratégie et enfin, fournir un appui dans le processus d'évaluation de l'exposition du portefeuille de prêts aux différents risques. L'assistance technique vise également à appuyer les autorités dans la mise en œuvre d'une stratégie de diversification des sources de financement de long terme et dans l'élargissement de la base d'investisseurs, notamment à travers l'émission de sukuk islamiques. À ce propos, l'assistance technique aidera les autorités à élaborer une feuille de route pour l'émission des sukuk d'une part, et à finaliser la mise en place du cadre juridique, réglementaire et institutionnel du marché des sukuk d'autre part.

## **vii. Régulation et supervision bancaires**

**En matière de régulation et de supervision bancaires, AFC devrait avoir vocation à travailler essentiellement avec les trois autorités de supervision constituées dans les pays de la sous-région**, plutôt que de travailler directement avec chaque pays, étant donné que la CEMAC dispose d'une autorité régionale unique et indépendante dédiée à la supervision bancaire, la COBAC (Commission bancaire de l'Afrique centrale), laquelle dispose de pouvoirs exclusifs de nature

supranationale. Outre la COBAC, AFC est en relation avec la BRB (Banque de la République du Burundi, la banque centrale) pour le Burundi et avec la BCC (Banque centrale du Congo) pour la République démocratique du Congo (RDC). Dans les domaines de la régulation et de la supervision bancaires, les relations avec la BEAC (Banque des États de l'Afrique centrale) ont essentiellement été circonscrites aux questions relatives à la stabilité financière jusqu'en 2016, ce domaine étant désormais hors du champ d'intervention d'AFC, tout comme les autres activités de la banque centrale régionale.

**Le rattachement de Sao Tomé-et-Principe (STP) aux activités opérationnelles d'AFC se traduira par la définition et l'engagement d'un programme d'assistance technique en matière de régulation et de supervision bancaires à l'intention de la banque centrale de ce pays, dans la continuité des missions réalisées jusqu'alors directement par le siège du FMI.**

### *Résultats atteints pendant la Phase II*

En matière de régulation et de supervision bancaires, le cadre logique 2013-2016 d'AFC s'articulait autour de quatre axes d'intervention suivants :

- L'alignement des cadres légaux et réglementaires sur les standards internationaux ;
- La transition vers l'approche de supervision basée sur les risques ;
- La mise en place d'un cadre de surveillance de la stabilité financière et d'un dispositif de prévention et de gestion des crises bancaires ;
- L'application des normes comptables IFRS et la promotion de la transparence financière.

**Durant la Phase II du cycle de financement d'AFC, des progrès notables ont été enregistrés** dans la mise à niveau des cadres réglementaires et prudentiels et dans le renforcement des capacités des autorités de supervision à mettre en œuvre une approche de la supervision basée sur les risques, telle que préconisée dans les *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, actualisés en 2012 par le Comité de Bâle et applicables dans la sous-région.

**La cohérence des objectifs fondamentaux de l'assistance technique a permis d'inscrire les missions dans une logique de continuité dans la durée depuis la création d'AFC en 2007, tout en offrant la souplesse permettant les ajustements nécessaires** pour tenir compte de l'évolution des modalités de la supervision préconisées au plan international, du fait des diverses crises financières survenues depuis 2008. En effet, l'axe majeur d'intervention a principalement été concentré sur (i) la révision du cadre légal et réglementaire relatif à la supervision bancaire, pour le mettre à niveau avec les normes internationales et les bonnes pratiques de référence. En complément, un accent particulier a été mis sur (ii) la problématique de mise en œuvre effective de la nouvelle réglementation selon une approche de la supervision basée sur les risques, véritable gage d'efficacité sur un plan pratique. Par ailleurs, les préoccupations grandissantes en matière de stabilité financière ont conduit AFC à mettre en exergue un objectif visant explicitement (iii) la mise en place de



dispositifs de surveillance macro-prudentielle et de suivi de la stabilité financière. Enfin, (iv) l'adoption des normes comptables IFRS, dans le sillage des évolutions engagées au niveau des grands groupes bancaires internationaux, dans les pays de l'OCDE notamment, a été retenue comme un objectif à part entière pour les autorités de la sous-région, malgré la complexité de la mise en œuvre d'un tel changement de référentiel, conjointement avec l'objectif d'amélioration de la transparence financière.

**Durant la Phase II, deux conseillers résidents en supervision bancaire se sont succédé à AFC.**

A cela s'ajoute des conseillers qui ont été pendant plusieurs années directement détachés par le FMI auprès des autorités de supervision de la sous-région, plus précisément auprès de la COBAC pour la CEMAC. Pour mener à bien ses missions, AFC a eu recours à divers experts de court terme provenant d'horizons professionnels variés, il est vrai, assez peu souvent originaires du continent africain, compte tenu notamment de la technicité des thématiques concernées, de la nécessité pour les experts d'avoir accumulé suffisamment d'expérience pratique et de la barrière de la langue.

**Les résultats de l'assistance technique observés à la fin de l'année 2016 témoignent de l'ampleur des besoins que l'intensité des missions n'a permis de satisfaire qu'en partie.** Si l'on considère globalement les thématiques, les résultats font ressortir des progrès manifestes s'agissant (i) de la révision du cadre réglementaire et prudentiel et (ii) de l'élaboration d'un cadre de surveillance de la stabilité financière. En revanche, (iii) la mise en place des processus de supervision basée sur les risques, tout comme le renforcement des capacités des superviseurs, demeurent perfectibles, malgré les efforts accomplis et les progrès enregistrés. Par ailleurs, (iv) les difficultés considérables générées par le passage aux normes IFRS, dans le seul pays qui s'y est engagé (la RDC), n'ont pas encore permis à ce processus d'aboutir.

**Révision du cadre réglementaire et prudentiel**

Des avancées significatives ont été réalisées dans la modernisation des normes prudentielles avec l'appui d'AFC à la COBAC (fonds propres, contrôle interne et gouvernance des risques), à la BCC (normes prudentielles, contrôle interne, gouvernance et gestion des risques) et à la BRB (contrôle interne et contrôle des risques), au cours des trois dernières années.

**Supervision basée sur les risques**

Un effort particulier a porté sur la formation des superviseurs des trois autorités aux principes de la supervision basée sur les risques. En outre, un certain nombre de missions ont porté sur l'amélioration des processus opérationnels de contrôle sur pièces et de contrôle sur place afin de promouvoir la mise en œuvre effective d'une approche de la supervision basée sur les risques. En particulier, au cours des trois dernières années, la BRB et la BCC ont bénéficié d'un appui pour se doter d'une méthode et d'instruments d'analyse et de notation des établissements selon leur profil de risque, ainsi que de procédures de contrôle permanent (BCC) et de contrôle sur place (BRB). Par ailleurs, le cadre des rapports de contrôle sur place de la COBAC a été rénové, tout comme les modalités des contrôles informatiques, pour mieux intégrer les priorités de contrôle en fonction des risques. Dans l'ensemble, les besoins d'assistance technique demeurent importants, en raison de la

mobilité des ressources humaines au sein des autorités, qui font appel à AFC pour les former, et aussi pour intervenir de nouveau sur des thématiques ayant déjà fait l'objet d'une mission d'assistance technique afin d'affiner le développement des procédures et des outils internes, notamment en matière de contrôle sur pièces.

### **Cadre de surveillance de la stabilité financière**

Le projet engagé à la BEAC en matière de stabilité financière n'a pas pu aboutir en raison notamment de son manque d'engagement. En revanche, les grands projets engagés à la BRB et à la BCC en 2014 ont permis d'élaborer un dispositif pleinement opérationnel, tant sur le plan institutionnel que pratique (outil modélisé, tableau de bord, rapport annuel). Il revient dorénavant aux autorités de ces pays de mettre en œuvre les mécanismes de surveillance qui ont mis sur pied en concertation avec leurs personnels et leurs services.

### **Normes IFRS (International Financial Reporting Standard) et transparence financière**

Dans ce domaine, seule la BCC a bénéficié d'une assistance technique, en l'occurrence la reprise en 2016 d'un projet ambitieux de passage global du système bancaire aux normes IFRS, lancé au début du deuxième cycle de financement d'AFC, puis assumé entre-temps par la GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*) pendant deux ans. La forte implication de la BCC dans ce projet a permis de constater des avancées notables, mais les objectifs n'ont pas pu être atteints en raison principalement de la grande complexité du projet de passage aux IFRS, d'un pilotage local inadapté et du manque de ressources disponibles parmi les parties prenantes du système bancaire en dehors de la BCC. La suspension temporaire des missions de terrain du FMI pour raisons de sécurité n'a pas permis d'achever ce projet au cours de l'année fiscale 2017, lequel devra probablement être reconsidéré dans ses objectifs et ses modalités pour pouvoir prétendre raisonnablement constituer un réel progrès dans le renforcement des capacités de la BCC.

**Les pays à faible revenu, le Burundi et la République démocratique du Congo, ont largement bénéficié de l'assistance technique d'AFC, particulièrement au cours des années récentes.** En effet, au cours des années fiscales 2015 à 2017, la grande majorité des missions a été effectuée à la BRB et à la BCC. Toutefois, l'exécution du programme d'AFC a été contrarié par la suspension des missions de terrain du FMI du Burundi (de mai 2015 à mai 2017) et en République démocratique du Congo (de septembre 2016 à avril 2017). AFC s'est efforcé de dépasser cet obstacle majeur en organisant des missions délocalisées, sous la forme notamment de séminaires de formation, mais ce mode d'intervention n'a représenté qu'un effort palliatif. La COBAC quant à elle a bénéficié de l'appui d'un conseiller spécial de MCM (*Monetary and Capital Markets Department* du FMI) non rattaché à AFC jusqu'en 2013, mais le flux des missions d'AFC est resté peu significatif par la suite, pour diverses raisons, en dépit des recommandations émises dans le rapport FSAP du FMI finalisé en juillet 2015, avant de reprendre un rythme plus soutenu à partir du deuxième trimestre de l'année 2016.

### *Au niveau régional*

**La COBAC.** Pendant la Phase II, l'appui d'AFC a permis des avancées dans la modernisation des normes prudentielles (fonds propres, contrôle interne et gouvernance des risques) et la formation des superviseurs bancaires à la supervision basée sur les risques. Par ailleurs, le cadre des rapports de contrôle sur site de la COBAC a été revue tout comme les directives pour la supervision sur site sur les risques informatiques pour mieux intégrer les priorités de supervision en fonction des risques.

### *Résultats par pays*

**Le Burundi.** Durant la Phase II, la révision du cadre légal et réglementaire a connu des avancées (contrôle interne et contrôle des risques). Le centre a aidé la BRB pour qu'elle se dote d'une méthode et d'instruments d'analyse et de notation des établissements selon leur profil de risque, ainsi d'un manuel de contrôle sur site. S'agissant du cadre de surveillance de la stabilité financière, un dispositif pleinement opérationnel en la matière, tant sur le plan institutionnel que pratique (outil modélisé, tableau de bord, rapport annuel) a été mis à la disposition de la banque.

**La République démocratique du Congo.** Les activités menées par le centre durant le second cycle de son financement ont permis d'enregistrer des progrès significatifs dans la modernisation des normes prudentielles (règles prudentielles, contrôle interne, gouvernance et gestion des risques). Le centre a également doté la BCC d'une méthode et d'instruments d'analyse et de notation des établissements selon leur profil de risque, ainsi que des procédures de contrôle permanent. S'agissant du cadre de surveillance de la stabilité financière, un dispositif pleinement opérationnel, tant sur le plan institutionnel que pratique (outil modélisé et un rapport annuel) a été mis à la disposition de la banque.

### *Principaux objectifs et résultats à atteindre au terme de la Phase III*

**Pour la Phase III, les objectifs dans ce domaine vont évoluer, sans toutefois être fondamentalement modifiés.** Les objectifs généraux et régionaux en matière de régulation et de supervision bancaires mettront l'accent sur les principaux enjeux auxquels les autorités de supervision de la sous-région, particulièrement la COBAC, sont actuellement confrontées en raison de la dégradation de la conjoncture macroéconomique et financière.

**Les quatre objectifs du secteur de la régulation et de la supervision bancaires sont les suivants :**

**Objectif 1 :** Mettre le cadre réglementaire et prudentiel au niveau des normes internationales ;

**Objectif 2 :** Accroître l'efficacité des mécanismes de supervision afin de mieux contrôler les principaux risques du système bancaire dans le cadre de la supervision basée sur les risques ;

**Objectif 3 :** S'assurer que les banques disposent de fonds propres et de liquidités solides pouvant couvrir de manière adéquate leurs risques et contribuer à la stabilité du système financier, dans le cadre de la mise en application de Bâle II/Bâle III ;

**Objectif 4 :** Améliorer l'efficacité de la supervision en renforçant la maîtrise des normes IFRS relatives au provisionnement des créances improductives.

**Le domaine de compétence d'AFC couvre strictement la régulation et la supervision bancaires.**

L'assistance technique du siège fournie directement par le département des Marchés monétaires et de capitaux portera sur les problématiques relatives (i) à la surveillance macro prudentielle, (ii) aux dispositifs de garantie des dépôts et de résolution des crises bancaires, (iii) à la réalisation des tests de résistance et (iv) à la surveillance du risque systémique et de la stabilité financière.

**S'agissant du cadre réglementaire et prudentiel, plusieurs projets importants d'assistance technique pluriannuels vont être engagés** afin notamment de (i) mettre en œuvre la supervision des groupes bancaires sur une base consolidée au sein de la CEMAC et de (ii) renforcer la rigueur et l'efficacité des procédures juridiques régissant la mise en œuvre des pouvoirs juridiques de la COBAC, notamment en matière d'intervention précoce et de sanction. Par ailleurs, les autorités, et notamment la COBAC, recevront un appui pour (iii) mieux réguler et superviser les activités avec la clientèle, par le biais des nouvelles technologies (Internet) et des nouveaux moyens de paiement (par téléphone portable), dont l'expansion rapide est une source potentielle de multiples risques, financiers, opérationnels et de conformité. D'autres actions d'assistance technique plus ponctuelles seront engagées en fonction des besoins exprimés par les autorités, notamment la BCC, pour refléter les exigences exprimées par les autorités, et notamment le besoin de revoir les règles relatives à l'homologation des institutions, des cadres dirigeants et des auditeurs.

Enfin, un projet pluriannuel global de mise à niveau de la réglementation prudentielle concernera spécifiquement la banque centrale de Sao Tomé-et-Principe, selon des modalités à déterminer ultérieurement à l'issue d'une mission de préparation sur le terrain.

**La mise en œuvre de la supervision basée sur les risques concentrera la majorité des ressources et des missions d'AFC, en raison de la nécessité impérieuse de faire franchir un cap aux autorités dans le renforcement de leurs capacités.** Pour atteindre cet objectif majeur, une approche structurée de l'assistance technique est retenue, afin de cibler l'assistance sur les processus les plus sensibles, à savoir le contrôle sur pièces et le contrôle sur place, au moyen d'une variété de procédés dont la combinaison devrait permettre la transmission d'une expertise opérationnelle et son appropriation effective par les superviseurs constituant les équipes de contrôle au sein des autorités. Ainsi, des missions seront programmées afin de développer des procédures internes et des guides méthodologiques pour la mise en pratique des contrôles. D'autres missions seront plus spécifiquement dédiées à la formation, avec un objectif opérationnel adapté aux besoins de la sous-région et non pas seulement académique. Le cas échéant, des outils automatisés d'aide à l'analyse pourront être développés, même si, au vu des missions déjà réalisées, chaque autorité dispose déjà d'un système de notation des établissements en fonction de leur profil de risque. Par ailleurs, une attention particulière sera portée à l'adaptation appropriée des modalités de la supervision aux spécificités des établissements de microfinance ou de nature coopérative, typiques de la sous-région,

en raison de leur profil de risque particulier et de l'augmentation des défaillances individuelles. Dans cette logique, l'assistance technique aura également pour objet de développer les capacités des autorités à détecter plus précocement et plus efficacement les difficultés avérées ou potentielles des établissements assujettis, afin d'améliorer la rigueur du processus de prévention et de réaction dans les situations à risque. De plus, en coordination étroite avec le département juridique (LEG) du Fonds, un soutien méthodologique sera apporté aux autorités pour la mise en œuvre des contrôles portant sur les dispositifs de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme dans les banques, en raison de la montée des risques en la matière.

**L'organisation de séminaires régionaux privilégiera les thématiques relatives à la supervision basée sur les risques**, afin de multiplier les occasions de faire le point, durant une semaine, sur les bonnes pratiques faisant référence et de favoriser le partage d'expériences entre les autorités de la sous-région. La formule du séminaire régional méthodologique, lancée en fin d'année 2016, permet de focaliser le contenu d'une rencontre sur les aspects pratiques intéressant les superviseurs du contrôle sur pièces et du contrôle sur place, et facilite le partage d'expériences entre les superviseurs de la CEMAC, du Burundi et de la République démocratique du Congo.

**S'agissant de la mise en application de Bâle II/Bâle III, la stratégie d'assistance technique préconisée par AFC dans le contexte actuel se veut relativement prudente**, afin de ne pas engager les autorités dans des projets excessivement ambitieux au regard des capacités d'absorption des autres parties prenantes dans leur pays ou dans la CEMAC. Dès lors que le passage à Bâle II/Bâle III n'est pas une condition obligatoire pour satisfaire aux « principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » établis par le comité de Bâle, AFC préconise de mettre l'accent sur la robustesse et l'effectivité des normes prudentielles qualitatives et quantitatives, plutôt que sur un alignement de principes sur les référentiels Bâle II/Bâle III, s'il s'avère que les conditions préalables définies par le comité lui-même ne sont pas remplies. Le risque serait alors de mettre en place, avec difficulté, une infrastructure incapable de fonctionner convenablement ou d'être mise à jour en raison de sa trop grande complexité et de son inaptitude aux réalités des activités, des législations et des marchés dans la sous-région. Cela étant, cela n'empêche pas d'effectuer des missions d'assistance technique pour réaliser une étude de faisabilité rigoureuse et circonstanciée du passage à Bâle II/Bâle III dans les diverses composantes du référentiel, notamment les suivantes : définition des fonds propres, modalités de calcul des exigences en fonds propres au titre du « pilier 1 », instauration du « pilier 2 » pour moduler cette exigence individuellement en fonction du profil de risque et mise en place de règles de « pilier 3 » relatives à la transparence, à la communication financière et à la discipline de marché. Par ailleurs, AFC accompagnera la BRB dans son projet de réforme du *ratio* de liquidité pour transposer le LCR (*liquidity coverage ratio*) comme cela a été défini dans Bâle III. Le principe de ce projet a été approuvé antérieurement et le Burundi doit s'aligner sur la stratégie de passage à Bâle III décidée par la communauté est-africaine.

**Au sujet du cadre comptable IFRS lié aux créances improductives, la stratégie d'assistance technique s'en tiendra aux objectifs spécifiques définis dans le cadre logique gestion basée sur les risques.** AFC ne s'engagera pas dans des projets globaux de migration complète des états comptables et prudentiels vers la norme IFRS qui sont trop complexes à gérer dans le cadre de missions ponctuelles de court terme, même récurrentes, car ce type de projet demande, par nature, un

pilotage efficace dans le pays concerné en raison de la multiplicité des parties prenantes. Cela étant, là aussi, AFC continuera de soutenir la BCC, engagée dans un tel projet IFRS depuis plusieurs années.

### *Au niveau régional*

**La COBAC.** La stratégie d'assistance technique d'AFC pour la Phase III s'efforcera de répondre d'une façon équilibrée aux besoins de la COBAC, de la BCC et de la BRB. Un effort particulier sera toutefois consenti à l'égard de la COBAC afin de développer le nombre de missions, anormalement bas depuis plusieurs années du fait des graves problèmes économiques et financiers auxquels la CEMAC est actuellement confrontée. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que la COBAC soit confrontée à une augmentation des risques bancaires dans certains pays ou dans des secteurs d'affaires en difficulté.

### *Objectifs et résultats à atteindre par pays*

**Burundi et République démocratique du Congo.** Ces pays à faible revenu continueront à bénéficier de l'assistance technique d'AFC notamment dans le contexte de reprise des missions sur place. Des séminaires régionaux seront organisés afin de renforcer les capacités des cadres des banques centrales. Toutefois, un état des lieux de la situation et des besoins dans le domaine de la régulation et de la supervision bancaires seront effectués dans chaque pays avant la mise en œuvre d'un programme de missions cohérent et structuré.

## **E. Formation (Institut pour le développement des capacités – IDC)**

**Priorités de formation. Le contenu de la formation devra refléter les priorités de l'assistance technique**, en mettant l'accent sur la mobilisation des recettes intérieures, la gestion des dépenses publiques, la gestion de la dette et la supervision bancaire. Parallèlement, les efforts visant à améliorer les synergies entre l'assistance technique et la formation sont essentiels.

À cette fin, les missions d'assistance technique intensifieront leurs efforts pour assurer un suivi par rapport aux besoins de formation, y compris les modules de formation et les ateliers sur la prestation de l'assistance technique. Enfin, le programme inclut des cours de formation de l'IDC couvrant les domaines importants que sont la gestion macroéconomique et l'analyse de politiques budgétaires<sup>6</sup>.

**Dans le cadre de ces activités, une collaboration étroite sera recherchée avec les partenaires au développement et les organisations régionales pour favoriser les partenariats, assurer la complémentarité des efforts de renforcement des capacités et éviter la duplication des efforts.** Pour les pays fragiles, des efforts continueront à être faits pour fournir des formations par l'intermédiaire de conseillers résidents d'AFRITAC Centre et par le biais de missions d'assistance

---

<sup>6</sup>Le lien de téléchargement du catalogue de formation d'ICD est le suivant :

<http://www.imf.org/external/np/INS/french/pdf/catalog2017f.pdf>

technique plus longues fournies par les centres AFRITAC à ces pays. La formation en ligne et les ateliers régionaux de l'Institut africain de formation (ATI), y compris en partenariat avec d'autres organisations régionales et centres de formation, permettront d'étendre les efforts de formation.

### **F. Besoins de financement pour la Phase III**

**Le budget d'AFC pour les quatre années et demie à venir est estimé à environ 37,8 millions de dollars** (Tableau 1). Les besoins de financement sont basés sur les résultats de la Phase II et sur les nouvelles priorités formulées par les bénéficiaires de l'AT du centre. Le budget devrait être financé par le FMI, les pays membres et les partenaires au développement.

**Les pays membres d'AFC devraient ajuster leurs contributions financières pour la Phase III.** Il est proposé que les contributions volontaires des pays membres couvrent 40% du budget du centre. Bien qu'inférieures aux contributions attendues lors de la phase II, ces contributions des pays membres restent substantielles et témoignent indéniablement de la manière dont les pays membres se sont appropriés le centre. Les contributions des pays membres aident également à sécuriser la viabilité financière à long-terme d'AFC dans un contexte de diminution croissante des ressources provenant des partenaires au développement.

**Le budget proposé reflète les coûts liés aux éléments ci-après, qui sous-tendent les activités du centre.**

- **Les conseillers résidents.** Le centre sera animé par une équipe de neuf conseillers résidents répartis comme suit :

Quatre conseillers résidents – un pour l'administration des recettes, un pour l'analyse macro-budgétaire et deux pour la gestion des finances publiques.

Deux conseillers résidents en statistiques des finances publiques et du secteur réel,

Deux conseillers résidents pour le secteur financier, l'un dans le domaine de la gestion de la dette et l'autre dans le domaine de la régulation et de la supervision bancaire.

Un conseiller résident expert en gestion axée sur les résultats (pour une ou deux années)

- **Les experts de court terme.** Le centre continuera à recourir aux experts de courte durée pour compléter le travail des conseillers résidents.
- **Les ateliers régionaux.** Ces ateliers continueront à offrir une formation pratique et une plateforme de partage des connaissances et d'échanges d'expériences entre pairs. En se basant sur les résultats des années fiscales 2016 et 2017, le centre offrira entre 10 et 12 séminaires par an. Les thèmes abordés lors de ces séminaires dépendront des priorités identifiées dans les rapports de mission d'assistance technique ou lors des discussions avec les bénéficiaires de

l'assistance technique. De plus, l'institut pour le développement des capacités continuera à organiser un ou deux cours régionaux par an.

- **Les visites professionnelles, dans la mesure où l'occasion se présente.**
- **La recherche appliquée.** Les experts du centre continueront à fournir des notes méthodologiques à l'intention des utilisateurs des services de l'assistance technique. Ces travaux de recherche seront spécifiquement liés aux programmes de développement des capacités mis en œuvre dans les domaines d'expertise du FMI.
- **Backstopping du siège du FMI.** Cet appui permettra de continuer à assurer que les conseils d'assistance technique prodigués par le centre sont de haute qualité et cohérents à la fois avec les politiques économiques du FMI et avec les meilleures pratiques internationales.
- **Gestion de projet du siège du FMI.** Celle-ci permet de garantir que l'assistance technique fournie par le centre est efficace et efficiente.
- **Évaluation extérieure indépendante à mi-parcours.** Le budget prend en compte le coût de la prochaine évaluation externe du centre.



**Tableau 1. AFC - Proposition de budget (en millions de dollars US, pour 4,5 ans)**



**AFRITAC Central Phase III Program Document Budget**  
**November 2017 - April 2022**  
(In U.S. millions)

Project/Activity	Budget
<b>Public Financial Management</b>	<b>5,6</b>
Resident Advisors	2,7
Short-term Experts	0,7
TA Seminars	0,9
Other <sup>1</sup>	1,2
<b>Customs Administration</b>	<b>1,7</b>
Resident Advisors	0,0
Short-term Experts	0,9
TA Seminars	0,3
Other	0,4
<b>Tax Administration</b>	<b>2,9</b>
Resident Advisors	1,3
Short-term Experts	0,5
TA Seminars	0,3
Other <sup>1</sup>	0,8
<b>Debt Management</b>	<b>2,8</b>
Resident Advisors	1,3
Short-term Experts	0,7
TA Seminars	0,3
Other <sup>1</sup>	0,4
<b>Banking Supervision</b>	<b>3,3</b>
Resident Advisors	1,3
Short-term Experts	0,9
TA Seminars	0,6
Other <sup>1</sup>	0,4
<b>Government Statistics</b>	<b>2,8</b>
Resident Advisors	1,3
Short-term Experts	0,7
TA Seminars	0,3
Other <sup>1</sup>	0,5
<b>Real Sector Statistics</b>	<b>2,9</b>
Resident Advisors	1,3
Short-term Experts	0,8
TA Seminars	0,3
Other <sup>1</sup>	0,5
<b>Macroeconomics<sup>2</sup></b>	<b>2,2</b>
Resident Advisors	1,3
Short-term Experts	0,3
TA Seminars	0,3
Other <sup>1</sup>	0,2
<b>Training<sup>3</sup></b>	<b>1,8</b>
<b>Administration<sup>4</sup></b>	<b>5,7</b>
<b>Governance<sup>5</sup></b>	<b>0,6</b>
<b>Contingency</b>	<b>0,7</b>
<b>Trust Fund Management</b>	<b>2,3</b>
<b>Total External Finance</b>	<b>35,3</b>
<b>IMF Contribution</b>	<b>2,5</b>
<b>Grand total</b>	<b>37,8</b>

Source: IMF, Institute for Capacity Development

<sup>1</sup>May include HQ TA missions, backstopping, project management, security and governance costs under TA department.

<sup>2</sup>Includes the Macro-fiscal Analysis (LTX)

<sup>3</sup>Includes all training, including two which is designated for Customs Administration,

<sup>4</sup>Administration comprises FIN and AFR project management as well as center coordinator travel, local staff, lease and office support costs,

<sup>5</sup>Includes RBM advisor and mid-term evaluation costs under ICD.

## G. Économies de coûts et rentabilité financière

**AFC fait partie d'un réseau de dix centres régionaux d'assistance technique et fonctionne conformément aux règles et procédures standardisées du FMI** en matière de passation de marchés, d'opérations et de règles et procédures financières<sup>7</sup>. Celles-ci prévoient que l'octroi des contrats se fasse d'une manière compétitive, en recherchant le meilleur rapport coût-efficacité tout en s'assurant que les normes clairement spécifiées soient rigoureusement respectées et soumises à l'examen et à la revue. Les allocations de voyage et d'hébergement respectent les règles standards du FMI et les taux de rémunération d'AFC pour les conseillers résidents et ceux de court terme sont basés sur des comparateurs internationaux afin de pouvoir retenir les candidats les plus qualifiés. Un effort considérable est déployé pour attirer des experts chevronnés et compétents dans la région.

**Un certain nombre d'accords institutionnels garantissent des services d'appui de haute qualité à des coûts compétitifs.** Le personnel administratif du centre s'assurera en permanence d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix auprès des prestataires de services, particulièrement dans les domaines suivants :

- **L'organisation des ateliers de formation.** La sélection des lieux est faite sur la base de la comparaison des prix et de la qualité des services, afin de choisir les offres les plus compétitives. La même approche est suivie pour les frais généraux des actions de formation, tels que les coûts administratifs et de déplacement des experts d'AFC et les coûts des déplacements des participants. Ces facteurs sont régulièrement examinés et analysés pour servir de base à la budgétisation et à la planification.
- **Pour les experts de court terme** qui ne sont pas de la région, les frais de déplacement sont optimisés chaque fois que cela est possible en organisant des missions les unes à la suite des autres.
- **L'optimisation de l'organisation anticipée des missions** pour s'assurer que les experts sont disponibles et que les tarifs des billets d'avion et les frais d'hébergement sont les plus bas possible. Cette organisation anticipée permet d'éviter les frais supplémentaires occasionnés par des changements imprévus.
- **Les liens avec les activités des autres institutions** fournissant de l'assistance technique et d'autres partenaires au développement pour générer des synergies et des économies.

**Toute autre mesure permettant de faire des économies sera étudiée.** Parmi ces mesures, un recours plus accru aux technologies de l'information (visioconférence, *Skype*) pour des réunions,

---

<sup>7</sup> Ces règles et procédures ont récemment été documentées dans un Manuel des centres régionaux d'assistance technique qui définit et regroupe tout un éventail de politiques et normes du FMI pour les opérations des centres régionaux d'assistance technique.

particulièrement dans le cas des missions de suivi, lorsque cela est possible, et pour des séminaires pour lesquels les présentateurs font des exposés d'une heure ou moins.

## **H. Gouvernance d'AFRITAC, gestion opérationnelle, gestion financière, évaluation**

### **La gouvernance**

**Le fonctionnement d'AFC est supervisé par un comité d'orientation composé des représentants des pays membres, des partenaires extérieurs et du FMI** ainsi que de la CEMAC en tant que membre observateur. Le comité d'orientation se réunit une fois par an et donne des orientations stratégiques au centre, notamment à travers l'approbation de son programme de travail. Le comité d'orientation fait également des commentaires sur la cohérence et la qualité de l'assistance technique fournie par le centre. La présidence du comité d'orientation est tournante et est assurée par chaque pays membre pour une durée de deux ans.

**Les opérations du centre sont gérées par un coordonnateur qui travaille avec un groupe de conseillers résidents soutenus par une équipe administrative recrutée localement.**

Le coordonnateur est recruté par le département Afrique du FMI (AFR) en consultation avec les autres départements chargés de l'AT et l'institut pour le développement des capacités.

Le coordonnateur est responsable de la gestion des opérations du centre, en accord avec les orientations stratégiques du comité d'orientation et sous la supervision du FMI. Elle/Il rend des comptes à AFR et veille à ce que le travail du centre corresponde à la stratégie globale du FMI en matière de renforcement de capacités. Le coordonnateur est en contact permanent avec les membres du comité d'orientation, avec AFR et avec les départements chargés de l'assistance technique afin d'identifier les grandes priorités stratégiques ainsi que tout nouveau développement par rapport à l'assistance technique à fournir par le centre.

**Outre sa contribution financière, le FMI s'assure que les prestations d'assistance technique sont orientées, ciblées et répondent aux plus hauts standards de qualité.** Les responsabilités conjuguées du comité sur le renforcement des capacités, du département Afrique et des départements d'assistance technique du FMI constituent un cadre de soutien institutionnel pour le renforcement des capacités sur le terrain. Toutes les activités de renforcement des capacités, qu'elles soient financées sur ressources internes ou externes, qu'elles soient réalisées par le siège du FMI ou par les centres régionaux d'assistance technique, bénéficient du même soutien.

### **La gestion opérationnelle**

*Le programme de travail annuel*

**Le programme de travail annuel d'AFC est préparé en consultation avec les bénéficiaires de l'assistance technique et avec les départements au siège du FMI.** Il tient compte de la stratégie de réformes macroéconomiques de chaque pays membre. Les équipes-pays du FMI, en collaboration

étroite avec les conseillers résidents du centre, maintiennent un dialogue permanent avec les bénéficiaires de l'assistance technique afin de se mettre d'accord sur les besoins de renforcement de capacités ainsi que sur les priorités qui en découlent. L'élaboration du programme de travail annuel est également alignée sur le cycle budgétaire du FMI et sur les processus d'affectation des ressources afin d'assurer une prestation opportune et prévisible en matière de renforcement des capacités.

### *Obligation de responsabilisation*

**A l'instar de l'ensemble du réseau des dix centres régionaux d'assistance technique, AFC est conçu et opère de manière à garantir que l'assistance technique du FMI réponde aux besoins de ses pays membres.** Dans ce cadre, le centre s'assure que l'assistance technique fournie est compatible avec des standards de haute qualité que l'on attend de l'assistance technique du FMI. Révisée récemment, la politique<sup>8</sup> du FMI en matière de partage des rapports d'assistance technique contribuera à renforcer l'obligation de responsabilisation et à faciliter la coordination. Dans le cadre de cette nouvelle politique, les rapports d'assistance technique peuvent être communiqués aux membres du comité d'orientation avec le consentement du bénéficiaire de l'assistance technique sur une base de « non objection », étant entendu que les rapports doivent rester confidentiels. La décision de communiquer les rapports d'assistance technique aux partenaires au développement qui ne font pas partie du comité d'orientation est normalement prise au cas par cas, à condition que le partenaire au développement concerné ait un intérêt légitime pour le rapport d'assistance technique visé, du fait par exemple de sa participation à des activités connexes dans le pays en question, et tant qu'il signe un accord de confidentialité. Les pays membres sont aussi encouragés à rendre publics les rapports d'assistance technique finalisés.

**Le comité d'orientation d'AFC constitue un autre cadre de responsabilisation.** Les pays membres peuvent formuler immédiatement leurs observations et leurs recommandations sur la prestation et le bien fondé des activités d'assistance technique du centre. Tous les membres du comité d'orientation reçoivent des informations qui leur permettent de guider le travail du centre. De plus, les services du FMI sollicitent les contributions des pays bénéficiaires à divers stades de l'organisation des opérations d'assistance technique.

### *Contrôle qualité*

**Le siège du FMI et les services d'AFC veillent à préserver la qualité des conseils d'assistance technique et des activités du centre.** Les départements d'assistance technique choisissent et désignent les conseillers résidents après consultation avec le coordonnateur sur la base d'une réserve potentiels d'experts confirmés. Le siège du FMI appuie AFC en accordant un soutien logistique à ses services et à ses opérations. En combinant les recommandations des missions préalables de surveillance et de développement des capacités avec les besoins du pays, les départements

---

<sup>8</sup> Voir <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2013/061013.pdf>

d'assistance technique examinent avec les conseillers résidents les objectifs et les résultats de chaque mission en vue d'assurer un déroulement adéquat de l'assistance technique et d'en améliorer l'impact. Le travail des experts de court terme est revu et suivi par les conseillers résidents.

### *Cadre de suivi de la performance*

**Au cours de la Phase II, le suivi et la présentation des activités d'AFRITAC Centre se sont améliorés avec le recours à un système de gestion axée sur les résultats.** Dans ce système, le centre, après consultation avec les bénéficiaires de l'assistance technique, établit en début d'année fiscale une série d'objectifs de résultats attendus pour l'année. Les résultats obtenus seront ensuite comparés aux objectifs initiaux établis en début d'exercice afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs.

**Le suivi des résultats de l'assistance technique du centre sera encore amélioré pendant la Phase III, avec l'entrée en vigueur en début d'année fiscale 2018, d'un nouveau système de gestion axée sur les résultats (GAR) au niveau du FMI.** Ce système vise à mettre en lumière l'impact des activités de formation de l'assistance technique sur la formulation et la gestion des politiques macroéconomiques. Un nouveau portail informatique (CD-PORT) sera mis en place au siège du FMI pour la gestion du système. En préparation à la migration vers un système de gestion axée sur les résultats, le centre mettra en place des cadres logiques sectoriels détaillés, basés sur les objectifs présentés en Annexe III et en conformité avec les catalogues de gestion axée sur les résultats des départements d'assistance technique du FMI. Un conseiller résident expert en gestion axée sur les résultats rejoindra également le centre à la fin de la Phase II et durant la première année de la Phase III afin de mettre en place le nouveau système.

### **La gestion financière**

**Pour la Phase III, les contributions des partenaires au développement et des pays membres seront versées sur compte multipartenaires d'AFC** au titre de l'instrument SFA (*Selected Fund Activities*), qui est un compte-cadre administré par le FMI pour le financement de certaines activités<sup>9</sup>. Ce sous-compte servira à encaisser et à décaisser les contributions financières à destination des activités du centre et toutes les ressources financières contenues dans ce sous-compte seront donc pour l'usage exclusif d'AFC. Les engagements financiers pris par les pays membres et les partenaires au développement feront l'objet d'un protocole d'accord avec le FMI. Le protocole d'accord définira le but des contributions en relation avec le présent document de programme, sous réserve des termes et conditions du sous-compte et de l'instrument SFA.

**Le FMI gère le fonds fiduciaire conformément à sa réglementation financière et à ses autres pratiques et procédures en la matière.** Il rendra compte des dépenses et des engagements du sous-compte d'AFC par le biais d'un portail extérieur sécurisé. Le compte rendu annuel de l'exécution du

---

<sup>9</sup> [http://afrifaccentre.org/rapports/download/name/Rapport\\_final-AFC-Vol1-fev-2016\\_FR.pdf](http://afrifaccentre.org/rapports/download/name/Rapport_final-AFC-Vol1-fev-2016_FR.pdf)

plan de travail et du budget annuel d'AFC sera communiqué lors de chaque réunion du comité d'orientation. Les dépenses seront indiquées sur une base réelle. Les opérations et les transactions effectuées par l'intermédiaire du sous-compte feront l'objet d'un audit au titre du compte-cadre administré du FMI et le rapport du cabinet d'audit externe sera posté sur le site internet du FMI dans le cadre de la diffusion de son rapport annuel.

### **L'évaluation externe d'AFC**

**AFC fait l'objet d'évaluations externes indépendantes.** Ces évaluations sont destinées à s'assurer de la conformité de la gestion du centre avec ses objectifs stratégiques. Elles ont lieu en général avant la fin de chaque cycle de financement afin de tirer les leçons qui s'imposent dans le cadre de la préparation des cycles futurs.

**La dernière évaluation d'AFC a eu lieu en 2014 et les résultats ont été jugés positifs. Les évaluateurs indépendants ont estimé que la qualité de la pertinence du programme d'AFC était excellente, confirmant sa cohérence avec le document-programme et les besoins des pays membres.** Les évaluateurs ont jugé qu'au cours de la période 2011-2014, le centre avait fourni des résultats importants, dans des circonstances marquées par un retard dans le décaissement des financements et un environnement difficile. La majorité des recommandations de l'évaluation externe ont été mises en place en fin décembre 2016.

### **La prochaine évaluation externe du centre aura lieu trois ans après le lancement de la Phase III.**

Elle portera sur la pertinence des conseils d'assistance technique fournis par le centre ; l'efficacité et l'impact de l'assistance technique du centre ; l'impact de l'assistance technique par rapport aux objectifs fixés et la viabilité des résultats de l'assistance technique, en tenant compte de la réalité des activités de renforcement de capacités qui est un processus à long terme. Il est important de souligner que l'évaluation fournira des recommandations ciblées et réalisables, avec des priorités et des coûts y afférents. Ces recommandations vont éclairer les discussions sur les futures opérations d'AFC.

## **I. Communication et visibilité**

**Le centre continuera à améliorer la visibilité de ses activités en s'appuyant sur les progrès réalisés au cours de la Phase II.** Les activités de communication et de visibilité seront basées sur une stratégie proactive qui sera régulièrement mise à jour et présentée dans les rapports d'activités du centre. Le centre poursuivra l'amélioration :

- **De son site Internet.** En préparation de cette phase, le centre utilisera pleinement son site internet qui a été récemment rendu plus attractif et dont la navigation a été facilitée. Sur le plan des contenus, le centre s'engage à effectuer des mises à jour hebdomadaires afin de dynamiser et d'élargir son audience.
- **Du SharePoint** (espace de partage sécurisé). C'est un site privatif sécurisé, offert par le FMI et réservé aux membres du comité d'orientation. Sur cet espace, le centre publie les programmes de

travail, les lettres trimestrielles, les rapports d'activités, les rapports annuels, les rapports d'évaluation et les documents du comité d'orientation.

- **De son bulletin trimestriel**, qui permet de faire un point régulier sur les activités et les réalisations du centre et renseigne sur les activités prévues pour les mois à venir. Il continuera à être distribué aux membres du comité d'orientation via l'espace partagé sécurisé (*SharePoint*). Il sera également publié sur le site Internet du centre afin de permettre une diffusion plus large des réalisations et résultats atteints. Pendant cette phase, il est prévu de l'améliorer avec de nouvelles rubriques.
- **Des rencontres avec les partenaires au développement et avec les autorités.** Le coordonnateur du centre conduira des missions régulières dans les pays membres pour rencontrer toutes les parties prenantes. Les missions d'assistance technique et les séminaires régionaux seront davantage utilisés pour favoriser la diffusion d'informations sur les activités du centre.
- **Des rencontres avec les médias dans les pays membres.** Le coordonnateur du centre aura l'occasion de rencontrer la presse à diverses occasions, particulièrement lors de l'ouverture des séminaires ou des réunions du comité d'orientation.
- **Des réseaux sociaux.** Durant la Phase III, Le centre va accroître sa présence sur les réseaux sociaux via sa page d'informations sur *Facebook* afin de partager avec ses partenaires et l'ensemble des parties prenantes le plus grand nombre d'informations sur ses activités.



ANNEXE 1



**AFRITAC Centre - Cadre Logique 2017-2022**

**Renforcer les capacités de gestion afin de promouvoir la croissance et réduire la pauvreté**

Principaux objectifs par domaine d'activité	Indicateurs de réalisation à la FY 2022	Prérequis à la réalisation des objectifs	Risques
<p><b>Département des finances publiques</b></p> <p>1- Moderniser les cadres institutionnel et organisationnel, et renforcer les principales fonctions des administrations douanières et fiscales.</p> <p>2- Améliorer le cadre légal, la préparation, l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget</p> <p>3- Assurer une meilleure préparation du budget pour le rendre plus crédible, lisible et aligné sur les politiques publiques.</p>	<p>Implémentation de 100% des indicateurs de résultats prévus par le domaine.</p>	<p>1- Mobilisation et disponibilité des ressources financières nécessaires à la réalisation des activités programmées par l'AFRITAC Centre.</p> <p>2- Complémentarité avec l'assistance technique fournie directement par le siège du FMI et appui des autres partenaires soutenant les réformes.</p> <p>3- Volonté, engagement, et soutien des autorités régionales et nationales pour la mise en œuvre des réformes</p> <p>4- Adoption de la législation et de la réglementation nécessaires à la mise en œuvre des réformes.</p> <p>5- Disponibilité de ressources financières internes adaptées, mobilisables facilement en temps opportun.</p> <p>6- Disponibilité, stabilité et responsabilisation des équipes internes chargées de la mise œuvre des réformes et de l'exécution des plans d'actions.</p> <p>7. Situation sécuritaire appropriée et stabilité politique garantissant la réalisation des activités programmées et l'exécution des plans d'actions.</p>	<p>1. Ressources financières insuffisantes pour la conduite de l'ensemble des activités programmées</p> <p>2. Absence de volonté politique et/ou d'engagement ferme dans la conduite des réformes</p> <p>3. Instabilité politique pouvant freiner la mise en œuvre des activités</p>
<p><b>Département des statistiques</b></p> <p>4- Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques afin de faciliter la prise de décision en matière de politique économique et améliorer la qualité des comptes nationaux et des statistiques de prix.</p>			

Principaux objectifs par domaine d'activité	Indicateurs de réalisation à la FY 2022	Prérequis à la réalisation des objectifs	Risques
<p>5- Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions et appuyer les pays AFC à améliorer la transparence des statistiques financières.</p>	<p>Mise en œuvre de l'ensemble des indicateurs de résultats prévus par domaine.</p>	<p>1- Mobilisation et disponibilité des ressources financières nécessaires à la réalisation des activités programmées par l'AFRITAC Centre.  2- Complémentarité avec l'assistance technique fournie directement par le siège du FMI et appui des autres partenaires soutenant les réformes.  3- Volonté, engagement, et soutien des autorités régionales et nationales pour la mise en œuvre des réformes  4- Adoption de la législation et de la réglementation nécessaires à la mise en œuvre des réformes  5- Disponibilité de ressources financières internes adaptées, mobilisables facilement en temps opportun  6- Disponibilité, stabilité et responsabilisation des équipes internes chargées de la mise œuvre des réformes et de l'exécution des plans d'actions</p>	<p>1. Ressources financières insuffisantes pour la conduite de l'ensemble des activités programmées  2. Absence de volonté politique et d'engagement ferme dans la conduite des réformes  3. Instabilité politique pouvant freiner la mise en œuvre des activités</p>
<p><b>Département des marchés monétaires et des capitaux</b></p>			
<p>6- Prôner une gestion efficace de la dette publique par la modernisation du cadre légal et institutionnel de gestion de la dette publique et le renforcement des capacités d'analyse des pays membres pour la mise en place de stratégies de gestion de la dette à moyen terme.</p>			
<p>7- Améliorer les cadres réglementaire et prudentiel de la supervision bancaire, renforcer les capacités de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, promouvoir la mise en application de Bâle II/Bâle III et la comptabilisation en normes IFRS des créances improductives, afin de renforcer la surveillance du secteur financier.</p>			

*Cadre logique – Document Programme – Novembre 2017 / Avril 2022*

**Domaine : Administration des revenus**

<b>Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017- Avril 2022</b>									
<b>Objectif du domaine</b> : Modernisation des cadres institutionnel et renforcement des principales fonctions des administrations des revenus									
<b>Objectif 1</b> : Modernisation des cadres institutionnel et organisationnel des administrations douanières									
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Meilleurs cadres institutionnel et organisationnel des administrations douanières	Mission d'appui à la réorganisation et à la modernisation des services centraux et opérationnel	La réorganisation des services centraux et opérationnels concourt à la mise en œuvre de la stratégie de réformes	Les attributions des services centraux de support et celles des services opérationnels sont clairement définies et séparées	Les attributions des services centraux et opérationnels ne sont pas clairement définies	FY19: Nouvel organigramme séparant clairement les fonctions centrales de support des fonctions opérationnelles adopté [30] FY20: Agents des services centraux de support formés [30] FY21: Fiche de poste et manuel des procédures des services centraux de supports élaborés et diffusés dans les services [40]	Le Burundi, le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République Centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, Tchad	L'Organisation mondiale des douanes	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Durabilité/Viabilité 3. Manque d'appui des autorités politique 4. Opportunité 6. Capacité de réalisation défailante	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 1** : Modernisation des cadres institutionnel et organisationnel des administrations douanières

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Meilleurs cadres institutionnel et organisationnel des administrations douanières	Séminaire régional et missions d'appui et de renforcement des directions en charge des systèmes d'information	Les services centraux assurant des fonctions de support accompagnent efficacement la mise en œuvre des réformes	Une stratégie de traitement de l'information (IT) et utilisation de toutes les fonctionnalités essentielles du système d'information en vue de renforcer les opérations douanières est définie et exécutée	Toutes les fonctionnalités essentielles du système d'information ne sont pas utilisées	FY19: Stratégie d'activation de toutes les fonctionnalités de SYDONIA élaborée et adoptée [30] FY20: Modules saisie manifeste et documentation vis-à-vis activés et utilisés [40] FY21: Module contentieux et sélectivité activé et utilisé [30]	Le Burundi, le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée Equatoriale, la République Centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad	La Banque mondiale, la Banque africaine de Développement, l'Union européenne, l'Organisation mondiale des douanes, la CNUCED	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Capacité de réalisation défectueuse 3. Manque d'appui des autorités politiques 4. Indisponibilité des experts IT de la CNUCED 5. Manque d'opportunité et de viabilité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017- Avril 2022**

**Objectif 2 : Renforcement des principales fonctions des administrations douanières**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Meilleurs cadres institutionnel et organisationnel des administrations douanières	Mission d'appui à la rédaction et à la vulgarisation des textes d'application du Code des douanes	Les procédures administratives douanières modernes sont légalement établies et appliquées	Le nouveau Code des Douanes CEMAC est adopté, diffusé et effectivement appliqué par tous les pays membres	Les dispositions pratiques du Code des douanes de la CEMAC ne sont pas appliquées correctement et uniformément par les pays membres	FY19: Principaux textes d'applications du nouveau Code des douanes prêts à être soumis pour approbation [60] FY20: Principaux textes d'applications du nouveau Code des douanes diffusés [30] FY21: Autres textes d'applications du nouveau Code des douanes adoptés et diffusés [20]	Le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République Centrafricaine, le Tchad, la CEMAC	L'Organisation mondiale des douanes	1. Manque de disponibilité des cadres de la CEMAC 2. Manque de support et d'engagement des dirigeants 3. Manque d'appui des autorités politiques 4. Insuffisance de capacité de réalisation 5. Manque d'opportunité 6. Durabilité/Viabilité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017- Avril 2022**

**Objectif 2 : Renforcement des principales fonctions des administrations douanières**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Principales fonctions des administrations douanières renforcées et améliorées	Mission d'identification et d'appui à la modernisation des procédures douanières	Les opérateurs du commerce extérieur contribuent au respect des textes douaniers	Les dispositions pratiques du Code des douanes et les textes d'application sont simplifiés et facilement accessibles	Les procédures douanières sont longues, fastidieuses et coûteuses	FY19: Les principales procédures de facilitation du commerce est prise [60] FY20: Des procédures de dédouanement modernisées sont introduites [20] FY21: Des mesures de facilitation du commerce sont prises conjointement avec les autres intervenants [20]	La Guinée Equatoriale, la République Centrafricaine Sao Tomé-et-Principe, le Tchad	L'Organisation mondiale des douanes	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Manque d'appui des autorités politiques 3. Autres (à préciser) : réformes des autres intervenants sur la plate-forme douanière 4. Capacité de réalisation défailante 5. Opportunité 6. Durabilité/Viabilité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017- Avril 2022**

**Objectif 2 : Renforcement des principales fonctions des administrations douanières**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Étapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Principales fonctions des administrations douanières renforcées et améliorées	Mission d'identification et d'appui à la modernisation des procédures douanières	Les opérateurs du commerce extérieur respectent leurs obligations déclaratives et de paiement	1. Un pourcentage croissant de manifestes de cargaison et de déclarations est électroniquement reçu et traité par la douane et les procédures de réconciliation sont renforcées [60] 2. La traçabilité des marchandises et des procédures douanières dans les systèmes d'information douaniers est renforcée [40]	Les principales procédures douanières sont manuelles et leur traçabilité ainsi que celle des marchandises ne sont pas assurées	FY19: Les principales procédures de dédouanement à dématérialiser sont identifiées et la stratégie est définie [30] FY20: Des étapes des principales procédures de dédouanement sont dématérialisées [50] FY21: Des étapes supplémentaires des procédures de dédouanement sont dématérialisées [20]	La Guinée équatoriale, la République Centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad	La Banque mondiale, La Banque africaine de développement, l'Union européenne, l'Organisation mondiale des douanes, la CNUCED	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Manque d'appui des autorités politiques 3. Réformes parallèles des autres intervenants sur la plate-forme douanière 4. Capacité de réalisation défectueuse 5. Manque d'opportunité 6. Durabilité/ Viabilité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017- Avril 2022**

**Objectif 2 : Renforcement des principales fonctions des administrations douanières**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Principales fonctions des administrations douanières renforcées et améliorées	Séminaire régional et missions d'appui à une meilleure gestion des risques et de sélectivité des contrôles douaniers	Les procédures utilisées suivent les normes internationales et permettent d'assurer efficacement l'exactitude des déclarations soumises	1. La gestion automatisée des risques permet d'améliorer l'application effective et systématique des contrôles [40] 2. Le taux des déclarations soumises à inspection physique diminue continuellement [60]	1. La mise à jour des critères de sélectivité se fait de manière ad hoc et manuellement 2. Un nombre important de déclarations douanières sont soumises systématiquement à inspection physique	FY19 : Les critères de risques sont identifiés et une procédure de mise à jour manuelle périodique est définie [30] FY20: Le nombre d'inspections physiques diminue de 5% par rapport à l'année précédente [50] FY 21: Le taux d'inspection physique diminue de 8% par rapport à l'année précédente [20]	Le Burundi, le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad	La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne, l'Organisation mondiale des douanes, la CNUCED	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Capacité de réalisation défectueuse 3. Manque d'appui des autorités politiques 4. Durabilité/Viabilité 5. Opportunité	



**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 3** : Modernisation des cadres institutionnel et organisationnel des administrations fiscales

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Meilleurs cadres institutionnel et organisationnel des administrations fiscales		Les services centraux et opérationnels concourent à la mise en œuvre des réformes	Une stratégie de développement d'un schéma directeur informatique en vue de renforcer et moderniser les opérations fiscales est définie	Les programmes de surveillance et de contrôles fiscaux ne couvrent pas toujours les principaux risques fiscaux	FY19: Nombre d'employés adéquat et bonne performance des fonctions opérationnelles [30] FY20: Une stratégie de développement d'un schéma directeur informatique est disponible [40] FY21: Un manuels des procédures pour les dossiers physiques [20]	Le Congo, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad	La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Manque d'appui des autorités politiques 3. Capacité de réalisation défectueuse 4. Durabilité/Viabilité 5. Manque d'opportunité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 3** : Modernisation des cadres institutionnel et organisationnel des administrations fiscales

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Etapes intermédiaires	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
Meilleurs cadres institutionnel et organisationnel des administrations fiscales	Missions d'appui à la rédaction et à la vulgarisation des textes d'application de la directive CE-MAC portant sur la TVA/DA	Les procédures administratives fiscales modernes sont légalement établies et appliquées	Les dispositions pratiques d'application des directives harmonisées sur la TVA/DA sont adoptées, diffusées et appliquées efficacement et de manière uniforme par tous les pays membres	Les dispositions pratiques de la directive CE-MAC portant sur la TVA/DA ne sont appliqués ni correctement, ni uniformément par les pays membres	FY19: Les premiers textes d'applications de la directive CEMAC portant sur la TVA/DA sont prêts pour approbation [60] FY20: Premiers textes d'applications de la directive CEMAC portant sur la TVA/DA diffusés [30] FY21: D'autres textes d'applications de la directive CE-MAC portant sur la TVA/DA sont adoptés et diffusés [20]	Le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, le Tchad, la CE-MAC	La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne	1. Indisponibilité des cadres de la CEMAC 2. Manque de support et d'engagement des dirigeants 3. Manque d'appui des autorités politiques 4. Capacité de réalisation défailante 5. Manque d'opportunité 6. Durabilité/Viabilité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017- Avril 2022**

**Objectif 4 : Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Principales fonctions des administrations fiscales renforcées et améliorées	Missions d'appui à l'élaboration d'une stratégie de déploiement système intégré de gestion des opérations fiscales	Les programmes de support aident efficacement au respect des réformes	Les administrations douanière et fiscale échangent systématiquement des données dans un cadre formalisé		FY19: Les administrations douanière et validée [30] FY20: Stratégie de développement d'un schéma directeur informatique disponible [40] FY21: Le fichier des valeurs est étendu aux 15 principaux produits suivants [30]	Le Burundi, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad	La Banque mondiale, La Banque africaine de développement, l'Union européenne	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Capacité de réalisation défaillante 3. Durabilité/Viabilité 6. Manque d'opportunité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 4 : Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Principales fonctions des administrations fiscales renforcées et améliorées	Missions d'appui sur le contrôle interne		1. Les contrôles internes de premier niveau sont assurés par les chefs de service opérationnels 2. Des mécanismes de contrôles internes couvrant toutes les opérations-clés et assurant l'intégrité des agents sont en place et fonctionnent	1. Le contrôle interne de premier niveau n'existe pas 2. Les organes de contrôle interne n'utilisent pas les techniques modernes d'audit pour s'assurer de l'intégrité des opérations fiscales	FY19: Nombre de support et les fonctions opérationnelles [30] FY20: Les échanges de contrôles internes et validés [40] FY21: Manuel des petites entreprises et diffusé [20]	Le Cameroun, Le Gabon	La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Capacité de réalisation défaillante 3. Durabilité/Viabilité 6. Manque d'opportunité	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 4 : Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Principales fonctions des administrations fiscales renforcées et améliorées	Séminaire régional et missions d'identification et d'appui à la modernisation des procédures de déclaration fiscale et de paiement	Une plus grande proportion des contribuables respecte ses obligations déclaratives conformément à la loi	1. Le taux de paiement à l'échéance est élevé 2. La gestion des échéances des crédits de TVA est améliorée	Les procédures de paiement des impôts et taxes sont longues, fastidieuses et coûteuses	FY19: Les taux de dépôt des déclarations mensuelles à l'échéance se sont améliorées [30] FY20: Les taux de dépôt des déclarations mensuelles à l'échéance augmentent de 5% par rapport à l'année précédente [50] FY21: Les taux de dépôt des déclarations mensuelles à l'échéance est conforme aux normes internationale [20]	Le Burundi, le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad	La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Manque d'appui des autorités politiques 4. Manque d'opportunité 5. Durabilité/Viabilité 6. Capacité de réalisation défectueuse	

**Administration des revenus - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 4 : Renforcement des principales fonctions des administrations fiscales**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapes intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Principales fonctions des administrations fiscales renforcées et améliorées	Séminaire régional et missions d'appui à la programmation et la conduite des contrôles fiscaux	Les programmes de contrôle fiscal contribuent efficacement au respect des textes fiscaux	1. Les programmes de contrôle fiscal assurent une couverture efficace des risques 2. Les procédures de recherche et de contrôles sont adaptées aux principaux risques et types de fraudes	Les administrations fiscales de la région ne disposent pas de stratégie de contrôle basé sur les principaux risques fiscaux	FY19: Un guide de programmation des contrôles fiscaux basé sur les principaux risques fiscaux est élaboré [40] FY20: De nouveaux critères de risques sont identifiés en collaboration avec l'administration douanière [30] FY21: Un guide d'évaluation des résultats des contrôles fiscaux et d'analyse des risques fiscaux et douanier identifiés est élaboré [30]	Pays membres d'AFC	La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne	1. Manque de support et d'engagement des dirigeants 2. Manque d'appui des autorités politiques 3. Autres (à préciser) : efficacité faible de la collaboration douane/imôts 4. Capacité de réalisation défaillante 5. Durabilité/ Viabilité 6. Manque d'opportunité	

*Cadre logique – Document Programme – Novembre 2017 / avril 2022*

**Domaine : Gestion des finances publiques**

<b>Gestion des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif du domaine : Améliorer le cadre légal, la préparation, l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget</b>								
<b>Objectif 1 : Améliorer la législation et le cadre institutionnel de la gestion budgétaire et comptable</b>								
Activités	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
Transposition des textes de la CEMAC	Revue à distance	Mise en place d'un cadre harmonisé des finances publiques des pays membres de la CEMAC	Nombre de directives transposées	33%	La CEMAC		Lenteur dans la transposition des directives dans l'ordre juridique interne. Non prise en compte des recommandations de la CEMAC	
Appui à la mise en œuvre du nouveau cadre institutionnel de la direction du budget	Mission assistance	Mise en place du nouveau cadre institutionnel de la DPSB	La nouvelle DGB est opérationnelle	Administration budgétaire non adaptée aux nouveaux défis	La République démocratique du Congo		Instabilité Politique	
<b>Objectif 2 : Améliorer la présentation et la crédibilité du budget et son accessibilité</b>								
- Consolidation des opérations budgétaires - Renforcement de la tutelle financière de l'Etat sur les établissements publics	Mission ponctuelle	Un budget plus lisible et exhaustif est publié annuellement	Indicateurs PEFA PI 7 et 9	Indicateurs PEFA PI 5 et 6	Le Gabon		Instabilité politique	

<b>Gestion des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 2 : Améliorer la présentation et la crédibilité du budget et son accessibilité</b>								
<b>Activités</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
- Appui à la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature budgétaire la - Meilleure présentation des choix budgétaires et du suivi	Mission ponctuelle	Un budget plus lisible et exhaustif est publié annuellement	Indicateurs PEFA PI 5, 6, 7 et 9	Indicateurs PEFA PI 5, 6 et 9	Le Cameroun		Instabilité politique ou sécuritaire	
Appui à la préparation du budget : - personnel - investissement	Mission ponctuelle ou atelier	Un budget plus lisible et exhaustif est publié annuellement	Indicateurs PEFA PI 7 et 9	Indicateurs PEFA PI 7 et 9	Le Burundi		Instabilité politique ou sécuritaire	
- Amélioration de la présentation des documents budgétaires - Suivi des fonds extra budgétaires des organismes publics	Mission ponctuelle 1	Un budget plus lisible et exhaustif est publié annuellement	Indicateurs PEFA PI 5 et 6	Indicateurs PEFA PI 5 et 6	Le Tchad		Instabilité politique	
Maîtrise des opérations sur les ressources affectées	Mission ponctuelle ou atelier	Un budget plus lisible et exhaustif est publié annuellement	Indicateurs PEFA PI 7 et 9	Indicateurs PEFA PI 7 et 9	La République démocratique du Congo		Instabilité politique	



<b>Gestion des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 2 : Améliorer la présentation et la crédibilité du budget et son accessibilité</b>								
<b>Activités</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
- Appui à l'amélioration de la documentation budgétaire - Normalisation de la gestion budgétaire	Mission ponctuelle	Un budget plus lisible et exhaustif est publié annuellement	Indicateurs PEFA PI 5 et 6	Indicateurs PEFA PI 5 et 6	La République centrafricaine		Instabilité politique	
- Appui à l'amélioration de la documentation budgétaire	Mission ponctuelle	Un budget plus lisible et exhaustif est publié annuellement	Indicateurs PEFA PI 5 et 6	Indicateurs PEFA PI 5 et 6	Le Congo		Instabilité politique	
Renforcement des capacités dans le processus d'élaboration du budget	Mission exploratoire				Sao Tomé-et-Principe		Faible engagement des autorités	
Renforcement des capacités dans le processus d'élaboration du budget	Mission exploratoire Atelier				La Guinée équatoriale		Faible engagement des autorités	

<b>Gestion des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 3 : Améliorer l'exécution budgétaire et comptable et le contrôle</b>								
<b>Activités</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Poursuite de la mise en place du contrôle interne	Mission ponctuelle	Le Contrôle des engagements budgétaires est renforcé	Indicateurs PEFA PI 21, 23 et 25	Indicateurs PEFA PI 21, 23 et 25	Le Gabon		Faible engagement des services de contrôle budgétaire	
Renforcement des capacités et amélioration des outils de gestion de trésorerie	Mission ponctuelle	Renforcement et fiabilisation de la comptabilité	Performance des outils de gestion de trésorerie		Le Gabon		Non disponibilité des informations financières dans les délais	
- Appui au renforcement du contrôle interne dans la perspective d'une modulation	Mission ponctuelle	Le Contrôle des engagements budgétaires est renforcé	Indicateurs PEFA PI 21, 23 et 25	Indicateurs PEFA PI 21, 23 et 25	Le Cameroun		Faible engagement des services de contrôle budgétaire	
- Renforcement des capacités et amélioration des outils de gestion de trésorerie - Passage à une comptabilité d'exercice	Mission ponctuelle	Renforcement et fiabilisation de la comptabilité	Performance des outils de gestion de trésorerie		Le Cameroun		Faible engagement des acteurs de la gestion de la trésorerie	

<b>Gestion des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017-Avril 2022</b>								
<b>Objectif 3 : Améliorer l'exécution budgétaire et comptable et le contrôle</b>								
<b>Activités</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
- Amélioration de la chaîne de la dépense - Mise en place d'outils de gestion de la trésorerie - Production dans les délais de documents comptables de qualité	Mission délocalisée au siège Mission d'immersion	Renforcement des bases et fiabilisation de la comptabilité	Indicateurs PEFA PI 21	Indicateurs PEFA PI 21	Le Burundi		Instabilité politique Problèmes de sécurité	
- Renforcement des capacités et connaissances comptables - Production des documents comptables	Mission ponctuelle	Renforcement des bases et fiabilisation de la comptabilité	Indicateurs PEFA PI 21, 22, 27 et 28	Indicateurs PEFA PI 21, 22, 27 et 28	Le Tchad		Instabilité politique	
Rétablissement de l'image fidèle comptable sur la totalité du budget général et des budgets annexes	Mission ponctuelle	Renforcement des bases et fiabilisation de la comptabilité	Indicateurs PEFA PI 21, 22, 27 et 28	Indicateurs PEFA PI 21, 22, 27 et 28	La République centrafricaine		Insuffisance des capacités sur le terrain Fiabilité du système d'information	
- Appui à la mise en place d'instrument de pilotage - Renforcement des capacités en comptabilité et gestion de trésorerie	Mission ponctuelle	Renforcement des bases et fiabilisation de la comptabilité	Indicateurs PEFA PI 21	Indicateurs PEFA PI 21	Le Congo		Faible engagement des autorités	

<b>Gestion des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 3 : Améliorer l'exécution budgétaire et comptable et le contrôle</b>								
<b>Activités</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
- Production régulière des comptes - Renforcement des capacités en comptabilité et gestion de trésorerie	Mission exploratoire		Indicateurs PI 27 et 28		Sao Tomé-et-Principe		Faible engagement des autorités	
- Production régulière des comptes - Renforcement des capacités en comptabilité et gestion de trésorerie	Mission exploratoire		Indicateurs PI 27 et 28		La Guinée équatoriale		Faible engagement des autorités	

*Cadre logique – Document Programme – Novembre 2017 / Avril 2022*

**Domaine : Analyse macroéconomique et budgétaire**

<i>Analyse macroéconomique et budgétaire - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</i>									
<b>Objectif du domaine</b> : Améliorer la gestion des finances publiques et rationaliser les dépenses publiques									
<b>Objectif</b> : Assurer une meilleure préparation du budget pour le rendre plus crédible, lisible et aligné sur les politiques publiques									
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Etapas intermédiaires</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Rationaliser les dépenses à court terme	Mission ponctuelle	Les salaires et les effectifs sont compatibles avec les contraintes financières Les dépenses sociales s'améliorent	Masse salariale/PIB Effectifs de la fonction publique/Population Les dépenses d'Education sur le PIB Les dépenses de santé sur PIB		Mission exploratoire	Le Burundi, le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, le Tchad		Faible niveau d'implication des pays	
Rendre le budget plus crédible	Séminaire régional	Les prévisions macro budgétaires sont plus crédibles	PEFA PI-1-Dépenses effectives totales PI-2-Composition effective des dépenses PI-3-Recettes effectives			Pays membres d'AFC			

*Cadre logique – Document programme – Novembre 2017 / Avril 2022*

**Domaine : Statistiques macroéconomiques**

<b>Statistiques macroéconomiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif du domaine</b> : Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques pour faciliter la prise de décision en matière économique et améliorer les comptes nationaux								
<b>Objectif 1</b> : Les comptes nationaux annuels au moins conformes au SCN 1993 sont à jour et régulièrement publiés et l'élaboration d'une nouvelle série des comptes nationaux conformes au SCN 2008 est en cours								
Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
Les comptes nationaux au moins conformes au SCN 1993 sont à jour et publiés	Missions ponctuelles de soutien technique	Les comptes nationaux sont à jour et publiés à temps.	Les comptes définitifs N-2 et provisoires N-1 sont disponibles et publiés en N	Les comptes nationaux sont presque à jour mais leur soutenabilité pose problème	Le Burundi, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao tomé-et-Principe, le Tchad	AFRISTAT / la Banque mondiale / la Banque africaine de développement	Indisponibilité des comptes nationaux et des données de base	
La mise en place d'une série SCN 2008	Missions ponctuelles de soutien technique	Les comptes nationaux selon le SCN 2008 sont disponibles.	Au moins deux années de comptes définitifs ont été élaborés	Sauf le Cameroun dispose d'une série <i>SCN 2008</i> .	Le Burundi, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, STP et le Tchad	AFRISTAT / la Banque mondiale / la Banque africaine de développement	Indisponibilité des comptes nationaux et des données de base	

<i>Statistiques macroéconomiques - Cadre Logique Novembre 2017-Avril 2022</i>								
Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
<b>Objectif 2</b> : Le système des comptes nationaux trimestriels est mis en place pour les pays qui le peuvent								
La mise en place de comptes nationaux trimestriels / Indicateurs économiques infra annuels	Missions ponctuelles de soutien technique	Les comptes nationaux trimestriels / indicateurs économiques infra annuels sont disponibles	Quatre pays sur huit disposent de comptes nationaux trimestriels	Deux pays sur huit disposent de comptes nationaux trimestriels	Le Burundi, le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao tomé-et-Principe, le Tchad		Non disponibilité des comptes nationaux et des données de base	
<b>Objectif 3</b> : Le renforcement des capacités, le partage d'expérience et les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'élaboration des comptes nationaux et des statistiques soutenant les travaux de comptabilité nationale.								
Renforcer la capacité des comptables nationaux à élaborer les comptes nationaux.	Séminaire régional	La compréhension du système de comptabilité nationale par les cadres nationaux est renforcée	L'évaluation des ateliers est satisfaisante / Nombre de participants		Le Burundi, le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao tomé-et-Principe, le Tchad		Indisponibilité des comptes nationaux	

*Cadre logique – Document programme – Novembre 2017 / Avril 2022*

**Domaine : Statistiques des finances publiques**

<b>Statistiques des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif du domaine :</b> Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions et aider les pays AFC à améliorer la transparence des statistiques financières, en participant au Système général de diffusion des données du FMI (SGDD)								
<b>Objectif 1 :</b> Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions								
Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
Etablir un cadre juridique et institutionnel des SFP se conformant aux normes statistiques	Un cadre juridique et institutionnel adéquat permet d'obtenir des données-source pour les SFP de toute la couverture institutionnelle	Décret-loi ou arrêtés ministériels régissant la collecte des données-source et l'élaboration des SFP	Chaque pays-membre d'AFC a une législation garantissant la collecte des données-source et l'élaboration des SFP	Les cadres juridiques de gestion des finances publiques existantes ne prévoient pas la régulation des SFP	Le Cameroun, le Congo, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé et Principe	Cadres des Ministères des Finances et/ou du Budget des pays-membres ; Cadres de la CEMAC (Finances Publiques)	<p><b>A.</b> De faibles capacités en SFP des cadres des pays-membres</p> <p><b>B.</b> Des réformes en comptabilité publique moins avancées</p> <p><b>C.</b> Moins de volonté politique pour adopter une gestion des finances publiques</p>	
Capacité du personnel pour la collecte des données-source, les méthodes de compilation et de diffusion des SFP	Les données-source aux SFP devraient une balance générale des comptes, et au cas échéant, des exécutions budgétaires et autres comptabilités auxiliaires (sur une base des droits constatés)	La capacité des cadres en charge de l'élaboration des SFP est améliorée, à l'application de la méthodologie du <i>MSFP 2014</i> pour l'élaboration des SFP.	Le nombre des cadres des pays-membres sont à même de produire des données-source fiables et vérifiables	Les cadres des pays-membres sont généralement des comptables ou économistes qualifiés, mais n'ont jamais été formés sur les méthodes d'élaboration des SFP.	Tous les pays-membres	Cadres des Ministères des Finances et/ou du Budget des pays-membres ; Cadres de la CEMAC (Finances Publiques)	finances publiques plus sophistiquée (dont la base des droits constatés)	



<b>Statistiques des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 1 : Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions</b>								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Compilation des SFP suivant la classification, la couverture et le champ, la sectorisation et la base d'enregistrement appropriée et conforme au <i>MSFP 2014</i>	La méthodologie du <i>MSFP 2014</i> vise à harmoniser les SFP produites par chaque pays (en termes de procédure d'élaboration et formats) afin de pouvoir les comparer	Les SFP sont produites selon les fréquences prescrites par le DQAF.	Les TOFE des pays-membres sont élaborés selon méthodologie du <i>MSFP 2014</i>	Le TOFE actuel sur base du <i>MSFP 2014</i> , et ne couvrant que l'Administration Centrale Budgétaire dans la plupart des cas	Tous les pays-membres	Cadres des Ministère des Finances et/ou du Budget des pays-membres ; Cadres de la CEMAC (Finances Publiques)	A. De faibles capacités en SFP des cadres des pays-membres ; B. Des réformes en comptabilité publique moins avancées C. Moins de volonté politique pour	
Compilation des SFP à l'aide de techniques statistiques appropriées, y compris le traitement des données-source et/ou l'examen et la validation des données auxiliaires et les statistiques qui en résultent (DQAF 3.3 et/ou 3.4)	Les données-source doivent être retraitées suivant les techniques statistiques pour les rendre conformes à la méthodologie du <i>MSFP 2014</i> (base des droits constatés).	Les SFP sont produites selon les fréquences prescrites par le DQAF.	Les TOFE des pays-membres sont élaborés selon méthodologie du <i>MSFP 2014</i>	La plupart des données-source actuelles sont sur une base caisse et ne couvre que l'Administration Centrale Budgétaire.	Tous les pays-membres	Cadres des Ministère des Finances et/ou du Budget des pays-membres ; Cadres de la CEMAC (Finances Publiques)	adopter une gestion des finances publiques plus sophistiquée (dont la base des droits constatés)	
Diffusion des statistiques à fréquence infra-annuelle en interne et/ou au grand public	Les SFP produites devraient être publiées pour servir non seulement aux analyses au sein du Ministère, mais aussi aux fins de transparence envers le grand public	Les SFP sont produites selon les fréquences prescrites par le DQAF.	Les TOFE des pays-membres sont élaborés selon méthodologie du <i>MSFP 2014</i>	Les TOFE actuels (base infra-annuelle ou annuelle) ne sont pas diffusés	Tous les pays-membres	Cadres des Ministère des Finances et/ou du Budget des pays-membres ; Cadres de la CEMAC (Finances Publiques)		

<b>Statistiques des finances publiques - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 1 : Renforcer l'élaboration et la diffusion des statistiques des finances publiques pour la prise des décisions</b>								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Documentation et archivage des procédures opérationnelles de la compilation et/ou la diffusion des SFP	La procédure de collecte et d'élaboration du TOFE devrait être documentée pour servir à tous ceux qui sont impliqués.	Les SFP sont produites selon les fréquences prescrites par le DQAF.	Des manuels de procédures-guide de collecte et d'élaboration du TOFE	Le seul guide est actuellement le <i>MSFP 1986</i> .	Tous les pays-membres	Cadres des Ministères des Finances et/ou du Budget des pays-membres ; Cadres de la CEMAC (Finances Publiques	Idem	
<b>Objectif 2 : Aider les pays AFC à améliorer la transparence des statistiques financières, en participant au Système général de diffusion des données du FMI (GDDS en Anglais)</b>								
Appui aux pays-membres à participer au GDDS (ou à mettre à jour les méta-données GDDS).	GDDS vise à encourager les pays-membres à diffuser au public des statistiques financières complètes, accessibles et fiables	Tous les pays-membres dont les SFPs sont d'une qualité publiable et participent au GDDS	Nombre de pays-membres participant au GDDS	Actuellement aucun pays-membre ne participe au GDDS (SFP).	Tous les pays-membres	Cadres des Ministères des Finances et/ou du Budget des pays-membres ; Département des Statistiques du FMI	Manque de disponibilité des données-source fiables	

*Cadre logique – Document Programme – Novembre 2017 / Avril 2022*

**Domaine : Gestion de la dette publique**

<b>Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif du domaine :</b> Moderniser le du cadre légal et institutionnel de gestion de la dette publique, réduire le coût et le risque de la dette publique, renforcer les capacités d'analyse des pays membres pour la mise en place de stratégies de gestion de la dette à moyen terme								
<b>Objectif 1 :</b> Développer une Stratégie de gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT)								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Formuler et appuyer la mise en œuvre d'une SDMT qui favorise un financement durable et améliore la qualité du portefeuille de prêts.	- Absence de stratégie à moyen terme pour la gestion de la dette et le choix des instruments de financement ; - Le suivi du portefeuille de prêts n'est pas exprimé à travers des indicateurs standards ;	Renforcer les capacités des gestionnaires de la dette sur le cadre et l'outil quantitatif SDMT.	- Préparer l'exportation de la base de données des prêts vers l'outil SDMT ; - Calculer les indicateurs standards du portefeuille de dette ; - Maitriser les 8 étapes recommandées pour la SDMT ;	Directives FMI/BM pour la gestion de la dette publique et règlement CE-MAC sur la politique d'endettement	Tous les pays de la région sont concernés par cette activité. Pour le Cameroun et le Gabon l'activité vise à améliorer la SDMT déjà produite.	MCM, Banque Mondiale (BM) et CNUCED	Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet	
		La SDMT est produite ou améliorée. La gestion de la dette est mieux encadrée	Un projet de SDMT est élaboré ;					

**Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 2** : Assurer une meilleure gestion des risques liés au portefeuille de la dette

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
Développer l'analyse des risques liés au portefeuille de la dette dans les activités périodiques réalisées par les gestionnaires de la dette ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des risques liés au portefeuille de dette n'est pas intégrée dans les activités courantes de la dette ;</li> <li>- Le reporting de la dette ne couvre pas cette dimension ;</li> </ul>	Renforcer les capacités du personnel de la dette en matière d'analyse des risques ;	Evaluation de l'évolution des compétences du personnel et la qualité de l'analyse des risques de portefeuille de dette ;	Directives FMI/BM pour la gestion de la dette	Le Burundi, le Cameroun, le Gabon, la République Centrafricaine, le Tchad, la Guinée équatoriale et Sao Tomé-et-Principe		Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet	
		Mettre en place un cadre efficace d'analyse des risques ;	Utilisation effective du cadre de gestion des risques et suivi des résultats obtenus ;					
		Effectuer un reporting régulier sur les risques du portefeuille de la dette ;	Le rapport annuel de la dette intègre la dimension gestion des risques de la dette ;					

<b>Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 3 : Renforcer les capacités en matière d'analyse de viabilité de la dette</b>								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Permettre aux gestionnaires de la dette de réaliser une analyse de viabilité de la dette de manière autonome	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjoncture favorable à un risque de surendettement</li> <li>- Absence d'un cadre d'analyse de viabilité de la dette dans la plupart des pays</li> </ul>	Renforcer les capacités du personnel de la dette sur l'AVD	- Le gestionnaire de la dette maîtrise le cadre et le l'outil AVD	Rapports d'AT	Le Burundi, le Gabon, la République centrafricaine, le Tchad, la Guinée équatoriale et Sao Tomé-et-Principe		Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet	
		Mettre en place un cadre efficace d'AVD	- le gestionnaire de la dette réalise une AVD, de manière autonome					

**Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 4 : Développer le marché domestique de la dette intérieure**

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
Développer les marchés intérieurs de la dette dans la zone CEMAC et en Burundi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marché intérieur est très peu profond</li> <li>- Les maturités utilisées demeurent courtes</li> <li>- Le marché secondaire est inexistant</li> </ul>	Standardisation des instruments et des pratiques d'émission des titres publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la part des titres du gouvernement dans le total des emprunts</li> <li>- Opérations de conservation, règlement et de livraison des titres assurés par des systèmes fiables</li> <li>- Communication des données sur les transactions traitées à une autorité centrale de reporting du marché sur une base mensuelle</li> </ul>	Rapports d'AT	Les pays de la CEMAC et le Burundi	La Banque des Etats de l'Afrique Centrale et la Banque de la République du Burundi	Risque politique : volonté des autorités à mettre en place les réformes identifiées	
		Mise en œuvre d'un processus d'émission des titres publics bien défini ;						
		Développement du marché secondaire						

**Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 4 : Développer le marché domestique de la dette intérieure**

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Lancer le marché intérieur des titres publics en RDC et assurer son développement	Le marché intérieur de la dette est inexistant	Standardisation des instruments et des pratiques d'émission des titres publics	a) Un programme annuel d'émission est mis en œuvre en 2018 b) Un calendrier d'adjudications est élaboré en 2018 ; c) Un mode opératoire sur le fonctionnement du marché est élaboré en 2017	Rapport d'AT	La République Démocratique du Congo	Services juridiques du Siège, BCC	Risque politique : volonté des autorités à mettre en place les réformes identifiées  Risque de sécurité : stabilité politique	

**Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 4 : Développer le marché domestique de la dette intérieure**

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux Partenaires	Risques	Commentaires
Lancer le marché intérieur des titres publics en RDC et assurer son développement	Le marché intérieur de la dette est inexistant ;	Mise en œuvre d'un processus d'émission des titres publics bien défini ;	a) Les règles de fonctionnement du marché primaire sont mises en œuvre en 2017 ; b) annonces pré et post adjudications publiées en 2018 ; c) Opérations de conservation, règlement et de livraison des titres assurés par un système fiable mis en place en 2018		La République Démocratique du Congo			
		Développement du marché secondaire	a) Règles de fonctionnement du marché secondaire mises en œuvre en 2018 ; b) Transparence des opérations sur le marché ; c) Communication des données sur les transactions traitées à une autorité centrale de reporting du marché sur une base mensuelle ;					



<b>Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 5 : Accompagner les autorités dans le développement du marché des Sukuks</b>								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Accompagner les autorités tchadiennes et celles d'autres pays de la CEMAC dans le processus d'émission des Sukuks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Sukuks ne sont pas utilisés comme instrument de mobilisation des financements de long terme ;</li> <li>- Besoins pour des financement projets ;</li> </ul>	Elaborer une feuille de route conduisant à l'émission des Sukuks	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identification et hiérarchisation des projets de développement du gouvernement sur une période de trois à cinq ans</li> <li>b) Description des actifs publics existants pouvant servir de sous-jacent pour Sukuks</li> </ul>	Orientations des autorités pour développer la finance islamique	Tchad et autres pays CEMAC	La BID, la BEAC et la COSUMAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque politique : volonté des autorités à mettre en place les réformes identifiées</li> <li>Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet</li> </ul>	
Accompagner les autorités tchadiennes et d'autres pays de la CEMAC dans le processus d'émission des Sukuks		Développer le cadre juridique pour l'émission des Sukuks	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborer une loi/Règlement sur l'émission des Sukuks</li> <li>b) Identifier et préparer la documentation des Sukuks</li> </ul>					

<b>Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 5 : Accompagner les autorités dans le développement du marché des Sukuks</b>								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Accompagner les autorités tchadiennes et d'autres pays de la CEMAC dans le processus d'émission des Sukuks	Idem	5.3. Mettre en place le cadre réglementaire et institutionnel des Sukuks	a) Elaborer les lignes directrices pour le fonctionnement du marché primaire des Sukuks b) Elaborer les lignes directrices pour l'émission des Sukuks basés sur des actifs 'Sukuks Ijara' c) Mettre en œuvre le cadre réglementaire et institutionnel des Opérations de conservation, de règlement et de livraison des Sukuks	Orientations des autorités pour développer la finance islamique	Tchad et autres pays CEMAC	La BID, la BEAC et la COSUMAF	Risque politique : volonté des autorités à mettre en place les réformes identifiées  Risque lié à l'inadéquation des ressources humaines allouées au projet	

<b>Gestion de la dette publique - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif 6 : Renforcer le cadre juridique et institutionnel de gestion de la dette</b>								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux Partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Moderniser le cadre juridique, organisationnel et institutionnel de gestion de la dette	- La gestion de la dette est fragmentée - L'autorité unique n'est pas instaurée ;	6.1. Réviser le cadre juridique de la dette suivant les recommandations des missions d'AT	a) Instaurer l'autorité unique habilitée à signer les nouveaux engagements de l'Etat b) Clarifier les attributions des structures de gestion de la dette	Rapports d'AT	Le Burundi, le Congo, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe	Services juridiques du Siège	Risque politique : volonté des autorités à mettre en place les réformes identifiées	
		6.2. Moderniser le cadre organisationnel et institutionnel de la dette suivant les recommandations des missions d'AT	a) Réduire la fragmentation de la gestion de la dette b) Créer et opérationnaliser la structure de coordination de la dette c) Réorganiser les services de la structure de gestion de la dette au sein du MF en front, middle et back office d) Elaborer un manuel des procédures de gestion de la dette			MCM, BM	Risque politique : volonté des autorités à mettre en place les réformes identifiées	

*Cadre logique – Document programme – Novembre 2017 / Avril 2022*

**Domaine : Régulation et supervision bancaires**

<b>Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022</b>								
<b>Objectif du domaine :</b> Améliorer les cadres réglementaire et prudentiel de la supervision bancaire, renforcer les capacités de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, promouvoir la mise en application de Bâle II/Bâle III et la comptabilisation en normes IFRS des créances improductives, afin de renforcer la surveillance du secteur financier.								
<b>Objectif 1 :</b> Mettre à niveau le cadre réglementaire et prudentiel de la supervision bancaire conformément aux normes internationales								
<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Mettre en œuvre la supervision sur base consolidée des groupes bancaires	Achever l'élaboration du dispositif opérationnel de supervision sur base consolidée	La COBAC dispose de nouveaux états comptables et prudentiels adaptés et a été formée à la supervision sur base consolidée.	Élaboration des nouveaux états de remise, du texte d'application du règlement, d'une note méthodologique		La CEMAC	La COBAC		Projet pluriannuel
Renforcer la supervision des émetteurs de monnaie électronique et des transactions par téléphone mobile	Achever le projet de renforcement des capacités de la COBAC à superviser les opérations de banque effectuées au moyen de solutions technologiques innovantes	La réglementation relative à l'agrément et à la supervision prudentielle est adaptée aux nouveaux acteurs et aux nouvelles activités. Les superviseurs sont formés et disposent d'une méthodologie	Élaboration d'un nouveau règlement et d'une méthodologie de supervision adaptée		La CEMAC	La COBAC		Projet pluriannuel

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 1** : Mettre à niveau le cadre réglementaire et prudentiel de la supervision bancaire conformément aux normes internationales

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux partenaires	Risques	Commentaires
Réviser la réglementation relative à l'agrément	Appuyer la BCC dans la révision de ses textes réglementaires et la structuration de ses processus opérationnels de supervision	La réglementation relative à l'agrément est adaptée. Les superviseurs sont formés et disposent d'une méthodologie	Élaboration d'un nouveau règlement et d'une méthodologie de supervision adaptée		La République démocratique du Congo	La BCC	Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	
Réviser la réglementation relative au contrôle interne et à la gestion des risques	Appuyer la BCC dans la révision de ses textes réglementaires et la structuration de ses processus opérationnels de supervision	La réglementation relative au contrôle interne et à la gestion des risques est adaptée. Les superviseurs sont formés et disposent d'une méthodologie	Elaboration d'un nouveau règlement et d'une méthodologie de supervision adaptée		La République démocratique du Congo	La BCC	Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	
Mettre à niveau globalement la réglementation prudentielle avec les normes internationales	Engager un programme d'ensemble d'assistance technique en régulation et supervision bancaire sous l'égide de l'AFC	Les principales réglementations prudentielles sont conformes aux BCP. La capacité des superviseurs est renforcée.	Elaboration de nouveaux règlements, support méthodologique, formation		Sao Tomé-et-Principe	La BCSTP	Difficulté de communication et d'analyse de l'information (langue officielle : portugais)	Projet pluriannuel

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 1** : Mettre à niveau le cadre réglementaire et prudentiel de la supervision bancaire conformément aux normes internationales

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Réviser les réglementations prudentielles relatives aux risques de marché et de taux d'intérêt	Réviser les textes en vigueur régissant les diverses typologies de risques financiers et proposer des modifications éventuelles en ligne avec les BCP	Le cadre prudentiel est mieux ajusté à l'évolution des risques inhérents aux activités financières des banques	Textes mis à jour, accompagnement méthodologique		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 2** : Renforcer les capacités de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, afin d'accroître l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision pour mieux superviser les principaux risques du système bancaire.

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux partenaires	Risques	Commentaires
Renforcer les capacités de la fonction juridique de l'autorité, ainsi que la maîtrise des risques juridiques auxquels elle est confrontée	Appuyer la démarche de révision des modes opératoires du département juridique pour assurer une supervision plus efficace des établissements en situation difficile et mieux piloter le processus d'élaboration des procédures internes et des normes prudentielles	Le fonctionnement secretariat du collège de la COBAC est amélioré (préparation et suivi des décisions). Les processus opérationnels du département juridique (DAJ) sont mieux structurés.	Recommandations relatives à l'organisation, au fonctionnement du DAJ et aux processus opérationnels de la fonction juridique		La CEMAC	La COBAC		Projet pluriannuel
Renforcer les capacités opérationnelles des superviseurs au moyen du partage des bonnes pratiques et des méthodes de la supervision basée sur les risques	Organiser régulièrement des séminaires régionaux méthodologiques sur des thématiques de contrôle spécifiques aux domaines de risques les plus porteurs d'enjeux	Apport d'expertise concrète, recommandations méthodologiques pour la mise en œuvre, partage d'expériences	Support de présentation, rapport de mission		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC		

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 2** : Renforcer les capacités de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, afin d'accroître l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision pour mieux superviser les principaux risques du système bancaire.

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux partenaires	Risques	Commentaires
Formation des superviseurs à la supervision basée sur les risques	Assurer un programme périodique de formation de base aux superviseurs nouvellement recrutés couvrant (i) les principes fondamentaux du Comité de Bâle, (ii) le processus de contrôle sur pièces, (iii) la méthodologie de contrôle sur place, (iv) l'approche de supervision basée sur les risques	Les nouveaux superviseurs ont reçu une formation initiale adaptée à la supervision basée sur les risques	Support de formation		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel
Améliorer la qualité des processus de contrôle sur place	Développer la méthodologie du contrôle sur place, former les inspecteurs	Les équipes de contrôle sur place disposent d'une capacité renforcée à effectuer des missions selon une approche par les risques.	Rapport de mission, canevas de notes méthodologiques, procédures internes		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel



**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 2** : Renforcer les capacités de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, afin d'accroître l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision pour mieux superviser les principaux risques du système bancaire.

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Améliorer la qualité des processus de contrôle sur pièces	Développer la méthodologie du contrôle sur place, former les superviseurs	Les superviseurs en charge du contrôle sur pièces ont une capacité renforcée pour mieux exploiter les informations et formaliser des analyses plus réactives et pertinentes, selon une approche de la supervision basée sur les risques.	Rapport de mission, canevas de notes méthodologiques, procédures internes		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 2** : Renforcer les capacités de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, afin d'accroître l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision pour mieux superviser les principaux risques du système bancaire.

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux partenaires	Risques	Commentaires
Améliorer les capacités de détection précoce et de traitement des difficultés individuelles	Faire évoluer les instruments d'aide à l'analyse de la situation financière des établissements, améliorer la qualité du processus de réaction et de traitement des difficultés individuelles, selon les principes de supervision basée sur les risques.	Les contrôleurs sur pièces ont une meilleure capacité d'analyse et de proposition. Le processus de prise de décision est mieux structuré et adapté à la gravité des situations.	Développement d'outils d'aide à l'analyse, avec des modes opératoires structurés		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel
Mieux prendre en compte les spécificités de la microfinance et des objectifs de l'inclusion financière dans les modalités de la supervision	Réviser le cadre réglementaire et proposer des ajustements en fonction du profil de risque	Le secteur de la microfinance dispose d'un cadre prudentiel adapté à son profil de risque et les superviseurs mettent en œuvre un suivi approprié	Règlements prudentiels ajustés, modes opératoires de la supervision formalisés		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 2** : Renforcer les capacités de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques, afin d'accroître l'efficacité de l'utilisation des moyens de supervision pour mieux superviser les principaux risques du système bancaire.

<b>Objectifs</b>	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>	<b>Indicateurs de base</b>	<b>Pays / Région</b>	<b>Principaux partenaires</b>	<b>Risques</b>	<b>Commentaires</b>
Développer la capacité opérationnelle de superviser la mise en œuvre par les banques des obligations de lutte anti-blanchiment	Développer le cadre méthodologique du contrôle sur pièces et du contrôle sur place. Appuyer le développement d'instruments automatisés d'aide à l'exercice des contrôles sur place en matière de LCB-FT	Les superviseurs ont la capacité de vérifier la qualité des dispositifs de LCB-FT des banques, selon une approche basée sur les risques	Guide méthodologique, cahier des charges de développement d'outils informatisés		La CEMAC, le Burundi, la République Démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Coordination étroite à assurer avec le département juridique (LEG) du Fonds.

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 3** : Promouvoir la mise en application de Bâle II/Bâle III, afin d'assurer que les banques disposent de fonds propres et de liquidités solides pouvant couvrir de manière adéquate leurs risques et contribuant à la stabilité du système financier.

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux partenaires	Risques	Commentaires
Définir un plan de mise en conformité de la réglementation prudentielle avec Bâle II/III réaliste et adapté aux spécificités régionales	Déterminer les modalités raisonnables de transposition du référentiel Bâle II/III en fonction des possibilités d'appropriation et de mise en œuvre de la sous-région. Proposer un plan d'action	Un plan d'action est formalisé pour que le cadre prudentiel soit globalement mis à niveau avec Bâle II/III	Plan d'action		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel
S'assurer que le cadre prudentiel est conforme aux principes de Bâle II en termes de définition des fonds propres et de calcul des exigences de fonds propres au titre du risque de crédit, du risque opérationnel et du risque de marché	S'agissant du « pilier 1 », compte tenu du plan ci-dessus, réviser la réglementation pour retenir de préférence les options de transposition les plus simples (sauf s'il est décidé d'en rester à Bâle I)	Le cadre prudentiel de définition et de calcul des exigences de fonds propres est conforme aux principes de Bâle II avec les aménagements justifiés par les spécificités régionales	Règlement actualisé		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 3** : Promouvoir la mise en application de Bâle II/Bâle III, afin d'assurer que les banques disposent de fonds propres et de liquidités solides pouvant couvrir de manière adéquate leurs risques et contribuant à la stabilité du système financier.

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux partenaires	Risques	Commentaires
Instaurer un mécanisme de « pilier 2 » d'exigence de fonds propres en fonction du profil de risque	Compléter, le cas échéant, la réglementation avec des dispositions permettant d'ajuster les exigences de fonds propres	Le cadre prudentiel permet à l'autorité de renforcer les exigences individuelles de fonds propres si le profil de risque le justifie	Règlement actualisé		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel
Instaurer un mécanisme de « pilier 3 » relatif à la transparence et à la communication financière	Compléter la réglementation avec des dispositions régissant les obligations de transparence et de communication financière avec les établissements	Le cadre prudentiel répond à l'objectif de discipline de marché	Règlement actualisé		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité (en cours)	Projet pluriannuel
Réformer la réglementation relative à la liquidité	Réviser le ratio de liquidité à court terme sur la base du LCR et le ratio de transformation sur la base du NSFR. Compléter avec les règles de gestion du risque de liquidité	Le cadre prudentiel relatif à la liquidité est transposé conformément à Bâle III avec les adaptations nécessaires.	Règlement actualisé		Le Burundi	La BRB		Projet engagé pour la BRB sous la forme d'ateliers délocalisés. Évaluation déjà faite en RDC (pas de passage à Bâle III)

**Régulation et supervision bancaires - Cadre Logique Novembre 2017 - Avril 2022**

**Objectif 4** : Promouvoir la comptabilisation en normes IFRS des créances improductives, afin d'améliorer l'efficacité de la supervision en renforçant la maîtrise des normes IFRS au regard du provisionnement.

Objectifs	Logique d'intervention	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Indicateurs de base	Pays / Région	Principaux partenaires	Risques	Commentaires
Réviser le cadre réglementaire et prudentiel relatif au provisionnement des créances improductives pour intégrer le référentiel IFRS comme prévu au plan d'action	Réviser les textes réglementaires en conséquence	L'amélioration des directives de provisionnement et l'application de ces directives est à la mesure des risques de crédit et suffit à l'évaluation des fonds propres	Textes réglementaires révisés		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité	Projet pluriannuel
Développer les capacités des superviseurs bancaires à maîtriser le référentiel IFRS	Déployer un programme de formation aux IFRS adapté aux besoins de la supervision des banques	La connaissance des IFRS par les instances de supervision est renforcée, y compris au regard des questions spécifiques de provisionnement pour concilier les exigences des IFRS et des principes de Bâle.	Supports de formation		La CEMAC, le Burundi, la République démocratique du Congo	La COBAC, la BRB, la BCC	La BRB, la BCC : Suspension des missions sur place du FMI pour raison de sécurité	Projet pluriannuel



## ANNEXE 2

### Suivi des recommandations de l'évaluation externe du Centre

1. Le Document-programme de la prochaine phase d'AFC devrait fournir une stratégie pour les différents domaines techniques et pays.

**Suite donnée :** Le présent Document-programme aligne les objectifs et indicateurs des réalisations de la gestion axée sur les résultats pour chaque domaine et pays sur les objectifs stratégiques du cycle et reflètent les stratégies spécifiques pays pour le renforcement des capacités préparées par le Département Afrique en consultation avec les principales parties prenantes.

2. L'efficacité du Comité d'Orientation pourrait être renforcée.

**Suite donnée :** L'efficacité du CO sera renforcée en se concentrant davantage sur les questions stratégiques lors des réunions et en renforçant le rôle de point focal des représentants des pays membres au CO.

3. Nous recommandons que le FMI mette au point les systèmes informatiques du siège proposés afin de fournir une information à la fois financière et qualitative sur la performance d'AT<sup>1</sup>, et ce, après avoir pris en compte les besoins en informations de toutes les parties prenantes des CRAT<sup>2</sup>, tout en s'assurant de fournir en particulier des données désagrégées pour les pays, ainsi que pour les projets et ateliers d'AT individuels.

**Suite donnée :** Le FMI a mis au point un nouveau système informatique, des projets de développement de capacités, des sorties et du système de suivi des résultats (CD-PORT) pour fournir un guichet unique au personnel du FMI impliqué dans l'assistance technique et la formation pour surveiller la mise en œuvre et faire rapport sur les résultats de leurs travaux. En plus de capturer et de signaler les données de la base logarithmique, CD-PORT capture et rend compte de la mise en œuvre tant financière que des activités. L'introduction de la gestion axée sur les résultats (RBM) et la mise en œuvre de CD-PORT dans AFC seront prises en charge grâce à la nomination d'un nouveau conseiller RBM. Les pays membres et les partenaires de développement d'AFC (qui ont signé des accords de confidentialité) auront accès à des rapports via IMF's *Partner's connect*. Cette nouvelle passerelle est conçue pour fournir aux partenaires un accès en ligne à leurs arrangements

---

<sup>1</sup> Assistance Technique

<sup>2</sup> Centre Régionaux d'Assistance Technique

dans un dépôt central. La passerelle contient des informations financières et de projet relatives aux arrangements. *Partner's Connect* débutera d'ici décembre 2017.

4. AFC devrait renforcer davantage sa gestion axée sur les résultats.

**Suite donnée :** Le présent Document-programme établit un meilleur lien entre les résultats et l'AT, se concentre davantage sur les résultats et s'assure que les cadres logiques sont conformes au cadre RBM récemment mis en place au FMI avec un catalogue standard d'objectifs, de jalons et d'indicateurs.

5. AFC devrait renforcer davantage sa présentation des rapports au Comité d'orientation.

**Suite donnée :** Les rapports proposés pour AFC présentent une réduction de volume d'informations fournies, en explorant les options pour consolider l'information, en fournissant les résultats qui sont plus directement liés à l'assistance technique d'AFC, en soulignant les raisons spécifiques pour lesquelles des objectifs n'ont pas été atteints et en présentant des indicateurs clés de performance.

6. Le CO devrait examiner en détail les besoins des bailleurs de fonds pour pouvoir accéder aux rapports de l'AFC, les entraves que rencontrent les bénéficiaires et AFC pour les partager, et devrait s'accorder sur une approche qui faciliterait le partage de tels rapports dans le cadre de la politique actuelle de diffusion du FMI. Les informations sur le processus facilité de partage des informations devraient être partagées dans l'ensemble des comités d'orientation des RTAC.

**Suite donnée :** Le Centre encouragera les pays membres à accepter explicitement de partager leurs rapports d'AT. Dans le contexte actuel de refonte du site web sécurisé d'AFC pour le rendre plus opérationnel et plus rapide, le centre prévoit de donner des accès à ses partenaires techniques et financiers.

7. L'Institut pour le développement des capacités devrait revoir ses pratiques budgétaires pour refléter ses dépenses réelles annuelles et par catégorie pour les budgets des années à venir, et développer des liens plus solides entre les budgets financiers et les attributions de ressources envisagées dans les plans de travail.

**Suite donnée :** Grâce au nouveau système du FMI, le système de gestion de l'information sur le développement des capacités (CDIMS), les procédures ont été renforcées pour mieux aligner le budget sur les plans de travail. En outre, dans CD-PORT, le Centre pourra créer et gérer des plans de travail et des budgets des activités de renforcements des capacités et appliquer des techniques de gestion axée sur les résultats pour suivre les résultats du projet. Le système permettra de répartir les fonds en fonction des demandes.



8. L'Institut pour le développement des capacités en partenariat avec AFC devrait, tout au début du prochain cycle de financement, chercher à concrétiser les manifestations d'intérêt des bailleurs de fonds internationaux pour s'assurer de la viabilité de la prochaine phase. Les pays membres devraient arriver à une décision formelle sur les mécanismes au sein des pays qui garantirait que les fonds sont consacrés à respecter les engagements de financement avec AFC.

**Suite donnée:** ICD et AFC se sont engagées dès le début avec les pays membres à assurer leur contribution financière au Centre. Lors de la réunion du CO de mars 2017, plusieurs pays membres ont exprimé leur engagement à soutenir le Centre. Le financement est également garanti par plusieurs partenaires de développement, y compris l'UE et l'Allemagne. Les négociations sont en cours avec d'autres partenaires.

9. AFC et le FMI devraient collaborer avec AFRITAC Est pour lui transférer la responsabilité de l'AT et la formation sur la supervision du secteur financier du Burundi.

**Suite donnée :** Le FMI a pris bonne note de la demande des autorités de la République du Burundi. Toutefois, en raison des contraintes linguistiques, le Département Afrique a informé les autorités du Burundi que le pays participera à tous les séminaires régionaux organisés par AFE. Mais que le Burundi continuera à être mieux desservi par l'AFRITAC du Centre au cours de la Phase III du programme car AFE ne dispose pas d'experts francophones.

10. AFC en partenariat avec le FMI devrait examiner d'autres options stratégiques pour que les pays membres d'AFC jouissent d'un meilleur accès aux connaissances spécialisées du Fonds fiduciaire spécialisé dans la gestion de la richesse en ressources naturelles, en fonction de l'intérêt des pays membres et de la disponibilité des ressources de l'AFC.

**Suite donnée :** Le Centre coordonnera l'AT étroitement avec les départements compétents. Sur les pays éligibles au Fonds Fiduciaire pour la gestion des ressources naturelles, la République centrafricaine, le Tchad, la RDC, le Cameroun, le Congo et Sao Tomé-et-Principe sont les pays d'AFC qui en font pas partie. À l'heure actuelle, seuls le Cameroun et la RDC reçoivent l'AT délivrée par le Fonds Fiduciaire pour la gestion des ressources naturelles.



**AFRITAC Centre**

BP : 12916 Libreville, GABON  
Immeuble Saint Georges, Kalickak  
Tel. : (+241) 01 44 29 80  
Fax. : (+241) 01 44 29 82  
Email : [afcweb@imf.org](mailto:afcweb@imf.org)  
Site web : [www.afritaccentre.org](http://www.afritaccentre.org)  
[facebook.com/AFRITACcentre/](https://facebook.com/AFRITACcentre/)

---

**INTERNATIONAL MONETARY FUND**

Institute for Capacity Development  
Partnerships Division

700 19<sup>th</sup> Street NW  
Washington, DC 20431 USA  
Tel. : 1-202-623-7636  
Fax : 1-202-623-7106  
Email : [GlobalPartnerships@imf.org](mailto:GlobalPartnerships@imf.org)