

# Évaluation Externe Indépendante

Mars 2009

Centres Régionaux d'Assistance Technique en Afrique

# AFRITACs



FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

# Rapport final de l'évaluation indépendante des centres régionaux d'assistance technique en Afrique

---

Volume 1 : Corpus du rapport

**Bruce Murray (chef d'équipe)**  
**Patrick Downes**  
**Henry Gaperi**  
**Isaac Njiemoun**

Les Centres Régionaux d'Assistance Technique en Afrique (AFRITACs) contribuent au renforcement des capacités par le biais de l'assistance technique et des formations délivrées dans les secteurs de compétence du FMI au profit de 24 pays d'Afrique de l'Ouest, du Centre et de l'Est : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Érythrée, Éthiopie, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Kenya, Malawi, Mali, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal, Tanzanie, Tchad et Togo. Le coût de fonctionnement des AFRITACs est financé par les dons : des pays bénéficiaires d'AFRITAC Centre (Burundi, Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et République Démocratique du Congo), de la Banque Africaine de Développement (BAD), de 15 bailleurs de fonds bilatéraux (Allemagne, Canada, Chine, Danemark, Finlande, France, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Russie, Suède, Suisse et Royaume-Uni) et du FMI. Par leurs généreuses contributions en nature, les pays hôtes (Gabon, Mali, Tanzanie et Kenya) viennent compléter le financement des AFRITACs.

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFR	Département Afrique (FMI)
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
AFRITAC	Centre régional d'assistance technique en Afrique
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BEAC	Banque des États de l'Afrique centrale
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CEA	Commission économique pour l'Afrique (Nations Unies)
CEMAC	Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COBAC	Commission bancaire de l'Afrique centrale
CRAT	Centre régional d'assistance technique
DFID	<i>Department for International Development (United Kingdom)</i> Ministère de la coopération (Royaume-Uni)
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EXR	Département des relations extérieures (FMI)
FAD	Département des finances publiques (FMI)
FMI	Fonds monétaire international
FRCA	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance
GFP	Gestion des finances publiques
HRD	Département des ressources humaines (FMI)
IADM	Initiative d'allégement de la dette multilatérale
IMF	Institutions de microfinancement
IPC	Indice des prix à la consommation
ISPE	Instrument de soutien à la politique économique
KSMS	<i>Kenya School of Monetary Studies</i>
LBC/FT	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
LEG	Département juridique (FMI)
MCM	Département des marchés monétaires et de capitaux (FMI)
MEFMI	<i>Macroeconomic and Financial Management Institute</i>
METAC	Centre d'assistance technique au Moyen-Orient
MSFP	Manuel de statistiques de finances publiques
NSDD	Norme spéciale de diffusion des données
OTM	Bureau de gestion de l'assistance technique (FMI)
PAR	Plan d'assistance régional
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i> Dépenses publiques et responsabilité financière
PESF	Programme d'évaluation du secteur financier
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTTE	Pays pauvres très endettés
SCN	Système de comptabilité nationale
SGDD	Système général de diffusion des données
STA	Département des statistiques (FMI)
SYGADE	Système de gestion et d'analyse de la dette extérieure
TAIMS	Système de gestion de l'information pour l'assistance technique
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine



## Table des matières

Liste des abréviations .....	i
<b>Résumé analytique .....</b>	<b>iii</b>
<b>I. Contexte général et introduction</b>	
<b>Principaux Messages .....</b>	<b>1</b>
A. Contexte général et objectifs .....	2
B. Gouvernance, organisation et gestion des AFRITAC .....	4
C. Cadrage des interventions des AFRITAC .....	8
D. Financement des AFRITAC .....	9
E. Caractéristiques des pays bénéficiaires des interventions des AFRITAC .....	11
F. Autres facteurs pertinents pour l'évaluation .....	13
G. Évaluation de 2005 .....	13
H. Les AFRITAC au regard du Programme d'action d'Accra .....	13
I. Approche et méthodologie de l'évaluation .....	15
<b>II. Principales conclusions de l'évaluation</b>	
<b>Principaux Messages .....</b>	<b>18</b>
A. Introduction .....	19
B. Pertinence des interventions des AFRITAC .....	20
C. Efficacité de l'assistance technique des AFRITAC .....	29
D. Efficacité de l'assistance technique des AFRITAC .....	36
E. Pérennisation des effets bénéfiques des prestations des AFRITAC .....	41
F. Évaluation globale des AFRITAC .....	44
G. Les AFRITAC et la réduction de la pauvreté .....	49
H. Les AFRITAC et la lutte contre la corruption .....	52
<b>III. Questions primordiales</b>	
<b>Principaux Messages .....</b>	<b>56</b>
A. Introduction .....	57
B. Accroissement des ressources des AFRITAC .....	57
C. Gestion axée sur les résultats en matière de développement .....	58
D. Amélioration de la coordination et de la diffusion.....	60
E. Pérennisation et appui à la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique .....	66
F. Amélioration de l'organisation et de la gestion .....	68
G. Appui à l'harmonisation et à l'intégration régionales .....	76
H. Incidence organisationnelle à long terme du modèle AFRITAC pour le FMI..	79
<b>IV. Recommandations</b>	
A. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2005 .....	81
B. Recommandations .....	82

**(Note : les annexes explicatives sont reprises dans le volume 2)**

## Résumé analytique

1. **Cette évaluation indépendante fait partie de la structure de gouvernance des centres régionaux d'assistance technique établis en Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Centre (AFRITAC).** L'évaluation résulte des données recueillies dans le cadre d'une série d'entretiens avec les autorités gouvernementales, les participants aux ateliers, le personnel des AFRITAC et les représentants d'autres fournisseurs d'assistance technique, ainsi que des informations obtenues à l'occasion de visites effectuées dans huit pays (Tanzanie, Kenya et Rwanda en Afrique de l'Est; Gabon et Cameroun en Afrique centrale; Mali, Côte d'Ivoire et Guinée en Afrique de l'Ouest); de 815 réponses à une enquête par courrier électronique; d'entretiens menés au siège du FMI; et d'une revue des documents et données disponibles. La méthode d'évaluation a consisté à attribuer une note chiffrée pour apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité des actions menées, ce qui a ensuite permis de classer et d'agrèger les résultats dans tous les domaines d'intervention fonctionnels des AFRITAC afin d'évaluer l'ensemble du programme AFRITAC. Au moment où se déroulaient les missions sur place, les AFRITAC Est et Ouest étaient en service depuis cinq à six ans, et l'AFRITAC Centre, depuis 18 mois seulement.

2. **La structure de gouvernance des AFRITAC vise à promouvoir l'internalisation par les pays, la participation des bailleurs de fonds et la responsabilisation. Chaque AFRITAC est piloté par un Comité d'orientation composé de représentants de pays membres, de bailleurs de fonds et d'organisations régionales. Des observateurs sont invités à prendre part aux réunions des comités. L'ouverture des processus décisionnels du FMI à d'autres intervenants a été une innovation majeure du modèle AFRITAC. Les coordonnateurs des centres, détachés du Département Afrique du FMI, sont responsables de la gestion des AFRITAC au quotidien. Les conseillers résidents et les experts en mission de courte durée assurent les prestations d'assistance technique. Ils sont recrutés, gérés et supervisés par trois départements prestataires de missions d'assistance technique du FMI, [Département des finances publiques (FAD); Département des marchés monétaires et de capitaux (MCM); Département des statistiques (STA)]. Conformément au schéma directeur de l'assistance technique du FMI et pour veiller au contrôle de la qualité des interventions, ces trois départements encadrent le travail des conseillers résidents et des experts en mission de courte durée. Le Bureau de gestion de l'assistance technique (OTM) entretient des relations avec les bailleurs de fonds, mobilise les ressources financières nécessaires, en suit l'utilisation, en assure la gestion financière et prend l'initiative des évaluations indépendantes des actions d'assistance technique.**

3. **Les actions d'assistance technique effectuées par les AFRITAC répondent aux appels lancés dans la Déclaration de Rome sur l'harmonisation (2003), la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (mars 2005) et le Programme d'action d'Accra (septembre 2008) visant à promouvoir l'internalisation au niveau national, l'harmonisation et la coordination des interventions des bailleurs de fonds et le renforcement des capacités institutionnelles.** Les bailleurs de fonds, estimant que le FMI est l'organisme international qui présente à l'évidence un avantage compétitif pour l'assistance technique en matière de gestion macroéconomique, lui ont fourni des ressources à cet effet. Cela a permis de réduire le nombre de missions distinctes effectuées par les bailleurs de fonds ainsi que les coûts de transaction pour les gouvernements.

4. **Globalement, les prestations du programme AFRITAC sont jugées bonnes. Sur les quatre critères d'appréciation, les notes les plus élevées ont été attribuées à la pertinence des actions menées et les plus basses ont trait à la pérennité des effets de**

**l'assistance technique** (tableau 1). Les AFRITAC sont tributaires des actions menées par les agences d'exécution ou de facteurs qui échappent à leur contrôle (questions de capacités institutionnelles en général, de dotation en effectifs et budgétaire des agences d'exécution; questions d'économie politique; décisions relatives à la poursuite de leur financement, par exemple) pour que la pérennité des effets des actions menés obtienne une note élevée. Les évaluateurs ont disposé d'amples données sur les AFRITAC Est et Ouest. Leur évaluation a donc reposé sur un substrat plus robuste que celle de l'AFRITAC Centre pour déterminer dans quelle mesure l'assistance technique fournie pourrait atteindre les objectifs fixés.

**Tableau 1 — Notes attribuées à l'assistance technique des AFRITAC**

	Pondération (%)	AFRITAC Est	AFRITAC Ouest	AFRITAC Centre	Total
Personne/mois		<b>161</b>	<b>220</b>	<b>87</b>	<b>468</b>
Pertinence	32 %	3,3	3,1	3,0	3,2
Efficacité	28 %	3,3	2,7	2,7	2,9
Effizienz	22 %	3,0	2,8	2,9	2,9
Pérennité	18 %	2,9	2,7	2,3	2,7
<b>Note globale</b>	<b>100 %</b>	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité.

Très réussie (Excellente) = 3,5; 3,5 < Réussie (Satisfaisante) = 2,5; 2,5 < Partiellement réussie = 1,5 (Modeste); En échec (Insatisfaisante) < 1,5

5. **Les prestations des AFRITAC Est, Ouest et Centre ont été jugées satisfaisantes, l'AFRITAC Est recueillant une note supérieure à la valeur médiane de la fourchette de notes «Satisfaisante» tandis que celle des AFRITAC Ouest et Centre s'en approche, mais y est légèrement inférieure. S'il est vrai que tous les AFRITAC desservent des pays qui présentent les situations les plus difficiles au monde, un nombre disproportionnellement élevé d'entre eux, dotés de très faibles capacités institutionnelles et confrontés à des difficultés politico-économiques aiguës, relèvent de l'AFRITAC Centre.**

6. **L'AFRITAC Est est le plus ancien des AFRITAC et celui qui a le mieux réussi à susciter des progrès tangibles en appuyant efficacement la mise en œuvre des réformes par ses actions d'assistance technique.** La note élevée accordée par l'équipe d'évaluation à l'AFRITAC Est est conforme aux réponses données à l'enquête d'évaluation des AFRITAC. Sur l'ensemble des questions posées, l'AFRITAC Est a obtenu des notes généralement plus élevées que les deux autres AFRITAC. Les actions de sensibilisation menées par l'AFRITAC Est avec la publication de rapports annuels, de brochures et de documents de travail pour baliser les progrès dans des domaines clés sont louables, au même titre que les normes professionnelles auxquelles il s'est astreint dans la prestation de son assistance technique. **L'AFRITAC Ouest, le plus gros prestataire de missions d'assistance technique, est crédité d'une performance cohérente et de qualité.** Des progrès sensibles ont été réalisés à bien des égards mais des efforts doivent être faits pour un suivi effectif, de même que les progrès réalisés doivent être mieux diffusés.

7. **Le fait que la performance de l'AFRITAC Centre ait obtenu une note presque égale à celle de l'AFRITAC Ouest est louable et indique qu'il a pris un excellent départ.** Mais l'AFRITAC Centre se trouvant à mi-parcours de son deuxième exercice budgétaire au moment de la mission des évaluateurs sur place. **Au stade actuel, il faut se borner à évaluer l'AFRITAC Centre à partir de l'appréciation portée par l'équipe d'évaluation sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité potentielles, plutôt que réelle de ses interventions en matière d'assistance technique.** Le renforcement des capacités est effort de longue haleine qui exige des apports constants sur plusieurs années pour produire ses effets. Eu égard aux faiblesses institutionnelles et aux défis d'économie politique que présentent nombre des pays desservis, et au fait que l'AFRITAC Est vient d'entrer en service, il n'est pas surprenant que l'équipe d'évaluation ait, dans les conditions actuelles, quelques préoccupations quant à la pérennisation des effets de l'assistance technique fournie. Les défis et les besoins d'assistance technique du plus récent AFRITAC qui ait ouvert ses portes sont comparables à ceux de son homologue de l'Ouest. L'AFRITAC Centre devrait tirer les enseignements de l'expérience de l'AFRITAC Ouest pour améliorer ses propres prestations.

8. **L'assistance technique des AFRITAC a été classée en cinq domaines d'intervention qui sont :** i) **les opérations monétaires et la gestion de la dette;** ii) **la supervision du secteur financier;** iii) **la gestion des finances publiques;** iv) **l'administration des recettes;** et v) **la statistique,** qui recouvre les statistiques macroéconomiques, de la banque centrale et de finances publiques. Les faisceaux d'activités relevant de chaque domaine d'intervention ont été notés sur une échelle à quatre degrés : Excellent (ou Très bien), Satisfaisant (ou Bien), Modeste (ou Faible) et Insatisfaisant (ou Médiocre). Les domaines d'intervention ont été regroupés en secteurs fonctionnels suivant les sphères de compétence des trois départements prestataires de l'assistance technique du FMI (MCM, FAD et STA).

9. **Les prestations relevant des domaines de compétence des trois départements ont été jugées Satisfaisantes** (tableau 2). Ces prestations ont produit des résultats tangibles qui ont contribué au renforcement des capacités. Les quatre critères d'évaluation appliqués aux interventions du Département des marchés monétaires et de capitaux ont abouti à des notes légèrement supérieures à celles des Départements des finances publiques et des statistiques, et la note globale attribuée à l'assistance technique du Département MCM est supérieure à la valeur médiane de la fourchette «Satisfaisante». La note attribuée aux interventions des dépenses FAD et STA est légèrement inférieure à la valeur médiane. **L'assistance technique de l'AFRITAC Est en matière de supervision bancaire est le seul faisceau d'activités à avoir obtenu la note «Excellent» (Très bien); il faut néanmoins noter la bonne appréciation portée sur les interventions à l'appui de l'administration des recettes, ainsi que les actions de l'AFRITAC Ouest en matière de supervision du secteur de la microfinance et celles de l'AFRITAC Centre pour la gestion de la dette. Certains faisceaux d'activités obtiennent une note inférieure à la valeur médiane de la fourchette «Satisfaisante» — GFP et statistique pour tous les AFRITAC; opérations monétaires pour l'AFRITAC Est et administration des recettes pour les AFRITAC Ouest et Centre.** Les résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC corroborent en gros les notes attribuées par l'équipe d'évaluation aux domaines d'intervention fonctionnelle et aux faisceaux d'activités couverts par l'assistance technique des AFRITAC.

**Tableau 2 — Notes attribuées par domaine d'intervention des AFRITAC**

	Pondération (%)	Systèmes monétaire et financier	Finances publiques	Statistiques	Total
Personne/mois		<b>131</b>	<b>258</b>	<b>79</b>	<b>468</b>
Pertinence	32 %	3,4	3,1	3,0	3,2
Efficacité	28 %	3,1	2,8	2,7	2,9
Effizienz	22 %	3,0	2,9	2,7	2,9
Pérennité	18 %	2,8	2,7	2,6	2,7
<b>Note globale</b>	100 %	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité.

Très réussie (Excellente) = 3,5; 3,5 < Réussie (Satisfaisante) = 2,5; 2,5 < Partiellement réussie = 1,5 (Modeste); En échec (Insatisfaisante) < 1,5

10. **Les AFRITAC ont fourni une assistance technique de haute qualité et ce, de manière efficace et efficiente.** L'équipe d'évaluation constate que : i) l'assistance technique des AFRITAC a répondu aux besoins exprimés et a été «internalisée» par les pays; ii) la participation des pays bénéficiaires, des bailleurs de fonds et des services du FMI à la structure de gouvernance des AFRITAC se révèle être un schéma d'organisation efficace; iii) les prestations des AFRITAC ont été rapides et adaptées; iv) tous les modes de prestation de l'assistance technique ont été efficaces, en particulier les séminaires régionaux et le travail réalisé par les conseillers résidents durant leurs affectations sur le terrain; v) l'expertise offerte par les AFRITAC est de grande qualité et l'équipe d'évaluation n'a relevé aucun cas où les AFRITAC ont nui à la réputation du FMI; ils ont — au contraire — contribué à la renforcer; vi) les AFRITAC sont idéalement équipés pour jouer un rôle essentiel dans le soutien que le FMI apporte à l'intégration économique et à l'harmonisation régionale; vii) les interventions des AFRITAC ont épaulé les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté, en particulier l'assistance technique en matière de GFP, d'administration des recettes, de gestion de la dette et de supervision de la microfinance; viii) certaines des actions menées par les AFRITAC (notamment en GFP, administration des recettes et statistiques de finances publiques) ont permis d'accroître la transparence, la responsabilisation et le contrôle, contribuant ainsi à réduire les possibilités de corruption.

11. Dans les réponses à l'enquête d'évaluation, **l'assistance technique des AFRITAC est mieux notée que celle du siège du FMI et d'autres fournisseurs par sa réceptivité, sa connaissance des pays, sa souplesse, son temps de réaction, son rapport coût/efficacité et le recours à des experts africains.** L'opinion des responsables rencontrés dans les huit pays corrobore ces réponses. Cette conclusion repose cependant davantage sur une perception que sur une analyse objective. D'ici à la fin 2009, nous devrions disposer de données comparatives sur les coûts des prestations de l'assistance technique par le siège et par les AFRITAC, ce qui permettra une comparaison plus précise du coût relatif des prestations du siège et des AFRITAC.

12. **Le coût d'une personne/mois d'assistance technique ne varie pas de manière significative entre les AFRITAC, ni d'un domaine d'intervention à l'autre. Certaines des notes basses attribuées au critère d'efficience sont liées au temps que mettent les trois AFRITAC pour remplacer les conseillers résidents. Les longues périodes de vacance de**

**certains postes de conseiller résident n'ont pas permis à l'AFRITAC Est d'achever son programme de travail. Il convient de trouver les moyens d'éliminer ces longues périodes de carence.**

**13. Bien que l'action menée par tous les centres régionaux d'assistance technique et dans tous les domaines d'intervention ait été globalement satisfaisante, le programme AFRITAC dans son ensemble peut être amélioré en tirant certains des enseignements de leur expérience mis en évidence par l'exercice d'évaluation.** Ce sont notamment les suivants :

i) **Un meilleur ancrage des programmes d'assistance technique des AFRITAC** : ces programmes doivent être mieux ancrés sur les stratégies mises en œuvre par le FMI dans chaque pays, en figurant dans les notes qui accompagnent la stratégie annuelle du Département Afrique pour le pays concerné, dans les rapports du FMI sur le programme mise en œuvre ou au titre de la surveillance, dans les programmes appuyés par la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) ou l'Instrument de soutien à la politique économique (ISPE). Un lien plus étroit doit être établi avec le suivi des conclusions et recommandations des PESF régionaux et nationaux ou des évaluations PEFA. Une meilleure coordination s'impose également entre le travail (diagnostic et stratégie) «en amont» des Départements MCM et STA, et celui «en aval» (appui à l'exécution) des AFRITAC, afin de veiller à l'efficacité de l'application du cadre général d'action du FMI pour l'assistance technique.

ii) **Un meilleur partage des leçons de l'expérience entre les AFRITAC** : l'échange d'expérience entre les AFRITAC gagnera en importance avec la mise en place de deux autres AFRITAC. La préparation et la diffusion des documents de travail qui balisent le cheminement des prestations d'assistance technique réussies, comme dans le cas de l'AFRITAC Est, qui constitue un modèle à reprendre par tous les centres AFRITAC. Si des retraites ont été organisées ponctuellement pour procéder à un échange d'informations entre les AFRITAC (retraite AFRITAC de Nairobi, juillet 2006, et retraite des coordonnateurs des centres régionaux d'assistance technique à Washington en décembre 2008, par exemple), ce type de rencontre devrait avoir lieu, à intervalles plus réguliers, à l'avenir.

iii) **Une coordination effective entre les bailleurs de fonds** : Cette coordination a obtenu les notes les plus faibles sur les trois subdivisions du critère de pertinence (concordance avec les priorités gouvernementales, coordination entre bailleurs de fonds et alignement sur les actions menées à partir du siège du FMI). S'il est vrai qu'il appartient aux autorités nationales de jouer un rôle moteur, tous les AFRITAC doivent améliorer la concertation et l'échange d'information entre les bailleurs de fonds, et ce, dans tous les domaines d'intervention. Ceci exigera un soutien actif de toutes les parties prenantes à la structure de gouvernance des AFRITAC — représentants des bénéficiaires et des donateurs siégeant dans les Comités d'orientation, observateurs admis aux réunions du Comité, coordonnateurs des AFRITAC et conseillers résidents et délégués du Département Afrique, des trois départements prestataires de l'assistance technique et du bureau de gestion de l'assistance technique.

iv) **Une implication accrue dans les pays sortant d'un conflit** : les conseillers résidents sont trop éparpillés pour être fortement impliqués dans les pays sortant d'un conflit. En accord avec les départements effectuant des missions d'assistance technique, les AFRITAC doivent tirer les enseignements des rapports d'autoévaluation des programmes d'assistance technique conduits dans cette catégorie de pays par les Département MCM et FAD, afin de mieux s'engager aux côtés de ces pays. Les efforts déployés par le FMI pour mettre sur pied un Compte d'affectation spéciale destiné à financer l'assistance technique «en amont» et «en aval» axée sur les pays postconflit ainsi que le financement attendu des prochaines phases des AFRITAC devraient apporter des ressources additionnelles à cette fin.

v) **Un meilleur suivi des résultats** : malgré les progrès accomplis, la qualité de la communication des résultats obtenus doit être encore améliorée par tous les AFRITAC et dans

tous les domaines d'intervention. Comités d'orientation, départements d'assistance technique, coordonnateurs des centres et conseillers résidents doivent veiller à un suivi effectif, en privilégiant les résultats obtenus et leur impact plutôt qu'un simple énoncé des prestations.

vi) **Un meilleur cadrage de la pérennité des actions menées, grâce à une mise en œuvre effective des recommandations de l'assistance technique** : la question de la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique doit être prise en compte dans la conception de l'assistance technique. Fournir des conseils de grande qualité en laissant la mise en œuvre des recommandations qui en découlent essentiellement à la discrétion des autorités n'est pas la méthode indiquée pour obtenir des résultats et un impact durables. Il s'agit d'encourager les autorités à élaborer la politique et le cadre institutionnel nécessaires au lancement des projets de réformes, notamment par des décisions en Conseil des ministres, la mise en place d'équipes de pilotage des projets, l'établissement de plans d'action réalistes et l'affectation d'experts à moyen/long terme. Dans certains cas, des ressources supplémentaires doivent être mobilisées pour la mise en œuvre des recommandations des missions d'assistance technique.

vii) **Réduction de la déperdition des compétences et des connaissances** : la rotation des effectifs de certaines agences d'exécution nuit à la pérennité des effets de l'assistance technique. Les autorités nationales devraient être encouragées à consigner les politiques et procédures appliquées dans les domaines clés de réforme. Les autorités doivent veiller à planifier les mouvements d'effectifs ainsi que le transfert des connaissances et des compétences pour assurer la pérennité de l'impact des interventions des AFRITAC.

viii) **Étoffement de la gamme des prestations liées aux systèmes monétaire et financier qu'offrent les AFRITAC Ouest et Centre** : il convient de veiller à offrir à tous les pays desservis par les AFRITAC un même niveau d'accès à l'assistance technique en matière de systèmes monétaire et financier et surtout à ceux qui n'appartiennent pas aux unions monétaires de l'Afrique centrale et de l'ouest et qui sont dotés d'une banque centrale et d'une monnaie propres. Les PESF régionaux ont signalé plusieurs déficiences graves des cadres d'opérations monétaires qui entravent le développement du marché, l'efficacité de l'intermédiation et l'instauration de pratiques saines de gestion de la trésorerie et de la dette publique auxquelles il est nécessaire de remédier.

ix) **Établissement d'un axe stratégique pour l'assistance technique en matière de GFP** : comparés à d'autres fournisseurs d'assistance technique, les AFRITAC offrent assez peu de prestations en matière de gestion des finances publiques. Des axes stratégiques doivent être définis, où les AFRITAC peuvent apporter une valeur ajoutée. Bien que le FMI dispose de l'expérience et des compétences requises sur nombre d'aspects de la GFP et que les besoins existent incontestablement, les moyens humains et financiers des AFRITAC sont limités. Un meilleur cadrage des actions à mener avec les ressources disponibles est souhaitable.

x) **Consolidation des acquis en matière d'administration des recettes** : un appui constant est nécessaire en matière d'administration des recettes pour atteindre les objectifs de modernisation, consolider les progrès réalisés et approfondir les réformes.

xi) **Un meilleur alignement des objectifs visés dans la documentation afférente au programme des AFRITAC pour la statistique sur l'enveloppe budgétaire probable** : les documents afférant au programme des AFRITAC Est et Ouest prévoient que les conseillers résidents en statistique assureront une assistance technique pour 7 à 10 pays sur les thèmes suivants : comptes nationaux, indices des prix, intégration des plans de développement statistique aux stratégies de réduction de la pauvreté, balance des paiements, statistiques de finances publiques, questions institutionnelles et mise en valeur des synergies avec d'autres conseillers résidents. Fournir des prestations sur autant de thèmes dépasse les capacités de tout conseiller, aussi compétent et travailleur qu'il soit. Un recentrage s'impose. Nombre de fournisseurs d'assistance technique sont actifs dans le domaine des statistiques du secteur réel,

certaines avec beaucoup plus de ressources que les AFRITAC; quelques-uns interviennent sur les statistiques des banques centrales et de finances publiques.

14. **L'un des objectifs des évaluations est de faire le bilan du passé pour améliorer les actions futures.** L'équipe d'évaluation s'est penchée sur la suite donnée aux recommandations de 2005 et a constaté que **sur les 20 recommandations formulées, la suite donnée à 9 d'entre elles a été jugée «médiocre», 7 «faible» et 2 «satisfaisante».** La suite donnée à deux des recommandations n'a pas été notée. Un suivi plus attentif de la part de toutes les parties prenantes à la structure de gouvernance des AFRITAC s'impose afin que la mise en œuvre des huit recommandations de la présente évaluation ait un effet plus concret sur l'amélioration du fonctionnement des AFRITAC que l'évaluation de 2005 ne semble en avoir eu.

**Recommandation 1 — L'argumentaire du bureau de gestion de l'assistance technique, dans le cadre des prochaines négociations en vue de la reconstitution des ressources financières, devra préconiser des compléments de ressources pour renforcer les moyens humains et financiers des AFRITAC et le nécessaire appui du siège, notamment des Départements AFR, MCM, FAD, STA et l'OTM, à charge pour les AFRITAC, sous l'encadrement et l'orientation des départements d'assistance technique, de poursuivre l'amélioration du repérage et du suivi des résultats (recommandation 2) en s'engageant, de façon crédible, à améliorer la diffusion de l'information et la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique (recommandation 3) et à définir les moyens d'améliorer la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique afin de pérenniser les actions menées (recommandation 4).**

**Recommandation 2 — Les trois AFRITAC devraient adopter d'ici à la fin de l'année 2010, en concertation avec les départements fournisseurs d'assistance technique, un plan triennal pour chaque domaine d'intervention et par pays, fixant les objectifs stratégiques et les résultats escomptés en matière de renforcement des capacités et constituant un cadrage assorti d'indicateurs quantifiables qui permet de mesurer les progrès accomplis.**

**Recommandation 3 — Tout en reconnaissant que les pays bénéficiaires doivent être aux commandes de la coordination avec les bailleurs de fonds, il appartient aussi aux trois AFRITAC de prendre leur part au renforcement de cette coordination et des stratégies de diffusion de l'information. Il s'agira :** i) d'une action concertée de toutes les parties prenantes à la structure de gouvernance des AFRITAC pour améliorer la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique en matière de gestion macroéconomique; ii) de l'élaboration de stratégies de diffusion de l'information par les AFRITAC Ouest et Centre, d'ici la fin de l'année 2009; iii) de la mobilisation par l'OTM dans le cadre de la reconstitution, de financements adéquats pour la mise en œuvre des stratégies de diffusion; iv) pour l'OTM, les AFRITAC et le Département des relations extérieures d'élaborer et appliquer d'un commun accord les stratégies de diffusion et de gérer un portail d'accès commun via le serveur du FMI; v) de l'adoption par le FMI de la décision formelle de communiquer aux Comités d'orientation le tableau prévisionnel des activités d'assistance technique, à mettre en œuvre par le siège comme par les AFRITAC, dans les plans d'assistance régionale qui sous-tendent les notes de stratégie régionale; vi) de l'organisation de retraites à intervalles plus rapprochés, pour permettre aux AFRITAC de partager leurs expériences.

**Recommandation 4 — Les AFRITAC, leurs comités d'orientation, leurs coordonnateurs, les conseillers résidents, ainsi que les départements fournisseurs d'assistance technique et l'OTM doivent mener une réflexion stratégique sur les moyens de renforcer**



la pérennisation de l'assistance technique. Il s'agira, entre autres choses, d'assurer un meilleur suivi et plus de financements pour épauler la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique.

**Recommandation 5** — Chaque AFRITAC devrait établir un plan indiquant comment il entend favoriser, dans un cadre régional, l'élaboration des outils macroéconomiques nécessaires relevant de son domaine de compétence pour appuyer l'intégration et l'harmonisation régionales, et soumettre ce plan à son comité d'orientation en 2010.

**Recommandation 6** — D'ici à la fin de l'exercice 2010, l'OTM devrait rédiger un manuel définissant les procédures d'organisation, de gestion et d'administration des CRAT.

**Recommandation 7** — Dans le cadre de la prochaine revue des centres régionaux d'assistance technique, l'OTM devrait préparer un document présentant une «Vision décennale» pour les CRAT qui en expose les retombées stratégiques pour le FMI. Le document devrait examiner, entre autres, les incidences d'un modèle de prestation de l'assistance technique plus décentralisé, applicable à la structure, au rôle et aux fonctions des trois départements prestataires d'assistance technique du FMI.

**Recommandation 8** — D'ici à la fin 2009, les AFRITAC et l'OTM devraient élaborer des plans d'action formels pour les recommandations acceptées, précisant les ressources nécessaires et fixant des repères quantifiables pour leur mise en œuvre et rendre compte de l'état d'avancement de ces plans d'action aux Comités d'orientation durant les exercices 2010 et 2011.

15. **Les évaluateurs considèrent que toutes les recommandations sont importantes et devraient être suivies d'effet.** Eu égard à l'ampleur de cette tâche et pour aider à établir les priorités, les **recommandations ont été classées par ordre décroissant de priorité** sur la base des trois critères suivants : i) au plus, quatre recommandations pouvaient figurer au rang des priorités absolues; ii) les recommandations entrant dans cette catégorie sont susceptibles de contribuer directement à l'amélioration de l'efficacité et de la pérennité des actions d'assistance technique à moyen terme; iii) les recommandations figurant dans les priorités absolues peuvent avoir un impact précis, positif et tangible sur le fonctionnement des AFRITAC. Les recommandations 1, 2, 3 et 4 ont été classées dans les priorités absolues, les recommandations 5, 6, 7 et 8 dans les hautes priorités. Considérées comme formant un bloc, les recommandations 1 à 4 devraient améliorer l'efficacité et la pérennité des actions menées, en permettant de lever les contraintes de ressources, de mieux suivre les résultats obtenus, d'améliorer la coordination et la circulation de l'information entre les bailleurs de fonds, tout en fournissant un meilleur appui à la mise en œuvre des recommandations issues de l'assistance technique.

## I. CONTEXTE GÉNÉRAL ET INTRODUCTION

### Principaux messages

- Les trois AFRITAC ont pour objectif d'appuyer les efforts internationaux et régionaux de renforcement des capacités institutionnelles et humaines en matière de gestion des finances publiques, de mobilisation des recettes, de systèmes monétaire et financier et de statistiques.
- Tous les AFRITAC ont quelques pays en grande difficulté parmi ceux qu'ils desservent. En général, les capacités d'absorption des institutions sont fortes en Afrique de l'Est et relativement faibles en Afrique centrale. Les caractéristiques et les carences institutionnelles des pays posent des risques qui peuvent nuire à la pérennité des effets de l'assistance technique et remettre en cause le modèle AFRITAC à l'avenir.
- Les leçons consignées dans les auto-évaluations de l'assistance technique des Départements FAD et MCM aux pays sortant d'un conflit devraient être plus rigoureusement appliquées à plusieurs pays clients des AFRITAC.
- Le coût des prestations des trois AFRITAC, exprimé en personne/mois, ne diffère pas sensiblement.
- L'évaluation des AFRITAC Est et Ouest conduite en 2005 a montré qu'ils sont des vecteurs efficaces de l'assistance technique, qu'ils répondent aux besoins des pays, renforcent l'internalisation des réformes et la coopération régionale, accroissent le recours à des experts africains et rendent les prestataires plus comptables de leur action.
- L'assistance technique via les AFRITAC répond à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et au Programme d'action d'Accra, visant à en accroître l'appropriation par les pays, à affermir l'harmonisation et la coordination entre bailleurs de fonds et à renforcer les capacités institutionnelles. Les bailleurs de fonds ont désigné le FMI comme l'organisme international qui présente un avantage comparatif en matière d'assistance technique à la gestion macroéconomique et lui ont fourni des financements à cet effet. Les comités d'orientation permettent d'associer les pays bénéficiaires et certains bailleurs de fonds à la définition des priorités et au suivi de l'exécution du programme de travail.
- L'allongement du cycle de financement à cinq ans et l'augmentation des moyens fournis pour accroître le niveau d'intervention dans les États fragiles/sortant d'un conflit seraient conformes au Programme d'action d'Accra.
- Une méthode de notes chiffrées a été appliquée au cadre d'évaluation pour mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité des actions. Les résultats ont été agrégés par domaine d'intervention et sur l'ensemble des AFRITAC.
- L'assistance technique des AFRITAC est répartie en cinq domaines d'intervention :  
i) opérations monétaires et gestion de la dette; ii) supervision du secteur financier; iii) gestion des finances publiques; iv) administration des recettes; v) statistiques.

## A. Contexte général et objectifs

1. **L'initiative de création des centres régionaux d'assistance technique en Afrique (AFRITAC) s'inscrit dans le cadre d'un effort multilatéral de renforcement des moyens institutionnels et humains des pays africains.** Il existe **trois AFRITAC** : i) **l'AFRITAC Est** basé à Dar-es-Salam, couvrant l'Érythrée, l'Éthiopie, le Kenya, le Malawi, l'Ouganda, le Rwanda et la Tanzanie; ii) **l'AFRITAC Ouest** installé à Bamako et qui couvre le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Togo; iii) **l'AFRITAC Centre** basé à Libreville et qui dessert le Burundi, le Cameroun, la République Centrafricaine, le Congo, la République démocratique du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Tchad. **Au moment de la mission de l'équipe d'évaluation sur place, les AFRITAC Est et Ouest étaient en service depuis plus de cinq ans, tandis que l'AFRITAC Centre n'avait que 18 mois d'existence.** L'AFRITAC Centre en est à peu près au stade où se trouvaient les AFRITAC Ouest et Est lorsque l'évaluation de 2005 a eu lieu. **La phase initiale de fonctionnement de l'AFRITAC Centre doit être prise en considération pour interpréter les résultats de l'évaluation.**

2. **Les AFRITAC ont pour objectif le renforcement des capacités institutionnelles** dans les domaines qui relèvent directement de la compétence du FMI **pour aboutir à une saine gestion des finances publiques, à un développement adéquat des systèmes financiers et à des statistiques macroéconomiques de grande qualité.** L'importance des institutions pour le développement économique et pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques avisées est largement démontrée par de multiples études. La récente stratégie à moyen terme<sup>1</sup> adoptée par la Banque africaine de développement a confirmé l'importance que revêt le renforcement des capacités en Afrique, en soulignant la faible augmentation des ressources allouées aux actions de renforcement des capacités. Ceci explique, si besoin est, la raison d'être du ciblage des interventions des AFRITAC sur le renforcement des capacités pour une gestion macroéconomique saine.

3. **Le FMI a perçu la création des AFRITAC comme l'occasion d'accroître l'efficacité de son assistance technique,** de compléter la transition stratégique des interventions du siège vers une assistance technique «en amont» ou «stratégique» et de mieux intégrer l'assistance technique du FMI à sa mission de surveillance et aux activités liées aux programmes. Les AFRITAC visent aussi à améliorer **la coordination de l'assistance technique du FMI avec celle de la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds, ainsi qu'à promouvoir l'internalisation des réformes par les pays.** Comme toute innovation organisationnelle, les AFRITAC n'ont pas suscité le même enthousiasme de la part de tous les services du FMI.

4. **Les prestations des AFRITAC ont été étroitement coordonnées avec l'assistance technique du siège du FMI** pour faire en sorte que les actions menées au profit d'un pays soient complémentaires et se renforcent mutuellement. En général, **l'assistance technique du siège («en amont») concerne les enjeux de politique au plus haut niveau et l'élaboration des grandes réformes, en privilégiant un diagnostic exhaustif et la mise en place de stratégies et de plans d'application y afférents, tandis que les interventions des AFRITAC («en aval») consistent à fournir des conseils pratiques pour la mise en œuvre des stratégies proposées par le siège**<sup>2</sup>. L'action des AFRITAC s'ajoute à l'assistance

<sup>1</sup> Banque africaine de développement — Stratégie à moyen terme 2008–12, 11 décembre 2008, paragraphes 3 et 6.

<sup>2</sup> FMI, AFRITAC Est et Ouest, Phase II, documents-programme, novembre 2005. Page 16. Ce modèle a été plus clairement appliqué en matière de finances publiques où le Département des finances publiques (FAD) a procédé à des études diagnostiques exhaustives que pour d'autres domaines d'intervention. Le Département des statistiques (STA) a jugé nécessaire d'envoyer des missions dans les régions pour passer en revue les actions menées «en aval».

**technique du siège et est encadrée par les services du siège pour une garantie de qualité.** Toute l'assistance technique du FMI doit s'inscrire dans un plan régional annuel afin de correspondre aux besoins exprimés par les pays membres. La composante AFRITAC du plan régional doit être négociée chaque année avec l'AFRITAC et son Comité d'orientation.

5. **Les AFRITAC ont été créés sur le modèle des centres d'assistance technique régionale (CRAT)**<sup>3</sup>. Depuis 1993, le FMI fournit des prestations, via les CRAT, aux groupes de pays auxquels ils apportent une valeur ajoutée dans une approche régionale des prestations d'assistance technique. Les CRAT sont devenus des vecteurs importants de l'assistance technique du FMI. Ils sont conçus pour améliorer la capacité du FMI à aider les pays à renforcer leurs institutions et à se doter des compétences nécessaires pour une gestion économique et financière efficace. Outre les trois AFRITAC, trois CRAT sont en service dans le Pacifique, la Caraïbe et au Moyen-Orient. Les préparatifs sont bien avancés pour l'ouverture de deux autres AFRITAC et deux autres CRAT en Amérique centrale et pour l'Asie centrale.

6. Les évaluations sont essentiellement rétrospectives au sens où elles portent sur les résultats obtenus, l'identification des facteurs qui les sous-tendent et des enseignements à en tirer pour formuler des recommandations visant à améliorer les résultats futurs. Il est important de replacer l'évaluation dans le contexte de l'évolution politique récente. L'innovation politique majeure à prendre en considération a été la politique adoptée par le FMI en 2008 pour accroître l'impact de l'assistance technique<sup>4</sup> et dont les grandes caractéristiques sont : i) mieux intégrer l'assistance technique et la surveillance du FMI avec ses opérations de prêts; ii) améliorer l'ordre de priorité des actions d'assistance technique en les alignant davantage sur les objectifs stratégiques des pays; iii) mieux intégrer l'assistance technique au budget à moyen terme du FMI; iv) utiliser les indicateurs de performance pour rendre l'assistance technique plus transparente et plus apte à rendre compte de ses résultats — en lui assignant des objectifs précis et quantifiables qui permettront de mesurer les progrès accomplis —, procéder à une évaluation plus systématique du suivi et des résultats obtenus et mieux en diffuser les enseignements; v) améliorer le chiffrage des coûts; vi) renforcer le partenariat entre le FMI et les bailleurs de fonds.

7. En raison de la restructuration et des coupes budgétaires de 2007, l'assistance technique directement financée par le FMI a diminué de 20 % environ, en termes réels sur le moyen terme. La mobilisation de financements extérieurs supplémentaires pour l'assistance technique revêt donc une importance stratégique étant donné que le FMI entend accroître le volume total de l'assistance technique qu'il fournit. Le montant de ressources propres que le FMI y consacre ayant baissé, un montant plus que proportionnel de financements extérieurs doit être mobilisé à cet effet. Pour augmenter les fonds qu'il affecte à l'assistance technique, le FMI se prépare à lancer **une série de comptes d'affectation spéciale** en 2009<sup>5</sup>. Outre la mobilisation d'un volume accru de ressources, pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire en particulier, ces comptes sont destinés à renforcer les partenariats entre le FMI et les bailleurs de fonds en les invitant à prendre des engagements de plus grande ampleur, à plus long terme et sur des bases stratégiques, tout en tirant parti des compétences et de l'expérience du FMI. Les domaines de financement envisagés sont notamment les suivants : i) **États fragiles/pays postconflit**<sup>6</sup>; ii) **normes générales de diffusion des données/stratégies nationales de développement des statistiques**; iii) lutte contre le blanchiment/financement du

<sup>3</sup> FMI, Revue des centres régionaux d'assistance technique, 28 juin 2005.

<sup>4</sup> FMI, Améliorer l'impact de l'assistance technique du FMI, 3 avril 2008.

<sup>5</sup> Le FMI lance un compte d'affectation spéciale pour l'assistance technique, FMI, le Bulletin en ligne, 29/9/2008.

<sup>6</sup> De nombreux bailleurs de fonds donnent la priorité au soutien des États fragiles/sortant d'un conflit. Voir Stratégie à moyen terme de la BAD pour 2008, par exemple.

terrorisme; iv) **gestion des finances publiques** (GFP); v) gestion des richesses naturelles<sup>7</sup>; vi) **viabilité et gestion de la dette publique/gestion des actifs**; vii) **stabilité et développement du secteur financier des pays à faible revenu**. Certains des comptes d'affectation proposés ont un lien direct avec le travail des AFRITAC (États fragiles/pays postconflit; statistiques; GFP; dette; stabilité du secteur financier).

8. Le FMI a amorcé la mise en place d'un nouveau système de facturation de l'assistance technique aux pays afin de les mettre à l'épreuve du marché et de garantir l'efficacité des prestations au meilleur coût. Ce principe repose sur la théorie suivant laquelle des prestations gratuites suscitent une demande pléthorique. On estime que la facturation de l'assistance technique incitera les bénéficiaires à en faire un bon usage et, le FMI, à la concevoir en concordance avec les priorités des pays. La volonté d'acquitter des frais est considérée comme une illustration du degré d'appropriation. L'assistance financée sur ressources extérieures, y compris celle des CRAT, ne sera pas soumise à facturation parce que le facteur de marché est représenté par le financement par une tierce partie d'autant que certains pays bénéficiaires contribuent au financement des CRAT. L'étude des avantages et inconvénients de la facturation de l'assistance technique déborde le cadre du mandat de cette évaluation. Le risque existe toutefois que les pays intéressés présentent des demandes d'assistance technique à fournir par les AFRITAC pour éviter d'avoir à payer pour les interventions directes fournies par le siège.

## **B. Gouvernance, organisation et gestion des AFRITAC**

9. **Les structures de gouvernance, d'organisation et de gestion des trois AFRITAC sont similaires et conçues pour promouvoir l'internalisation, l'implication des bailleurs de fonds et la responsabilisation des AFRITAC** (voir graphique I.1). Chaque centre est doté d'un Comité d'orientation qui se réunit deux fois par an et au sein duquel sont représentés les pays membres, les bailleurs de fonds, les organisations régionales et le FMI. **Les Comités d'orientation déterminent les axes stratégiques du programme des AFRITAC, examinent leurs plans d'action<sup>8</sup> et évaluent les progrès des actions en cours**. Les plans d'action sont censés : i) répondre aux besoins des pays membres, c'est-à-dire, correspondre à la demande; ii) être étroitement liés aux stratégies de réduction de la pauvreté; iii) être coordonnés avec l'assistance technique d'autres fournisseurs; iv) être intégrés à l'assistance technique, à la surveillance et aux activités de prêts pilotées par le siège. **Ceci diffère des modalités habituelles d'assistance technique du FMI, au sens que les pays bénéficiaires et certains bailleurs de fonds prennent formellement part au processus de décision** (détermination des priorités, élaboration des plans d'action, suivi de la mise en œuvre).

10. La BAD siège aux Comités d'orientation des trois AFRITAC. Lors des réunions, ses représentants ont insisté sur : i) la nécessité de renforcer la concertation sur le choix des conseillers résidents; ii) la nécessité de promouvoir les compétences disponibles dans la région; iii) une révision de la forme des rapports présentés aux Comités d'orientation pour assurer un meilleur suivi/évaluation; iv) une meilleure diffusion de l'information entre partenaires associés aux projets. Comme indiqué ci-après, il s'agit de questions et de domaines significatifs sur lesquels l'équipe d'évaluation estime que des progrès s'imposent pour accroître l'efficacité et l'efficience des AFRITAC.

---

<sup>7</sup> Le compte d'affectation spéciale pour les pays riches en ressources naturelles pourrait couvrir certains pays desservis par les AFRITAC pour amortir les conséquences macroéconomiques néfastes immédiates, créer le cadre des transferts intertemporels/intergénérationnels et soutenir la bonne gouvernance.

<sup>8</sup> Les Comités d'orientation fixent les grandes lignes des programmes de travail mais n'étudient pas en détail chaque mission effectuée.

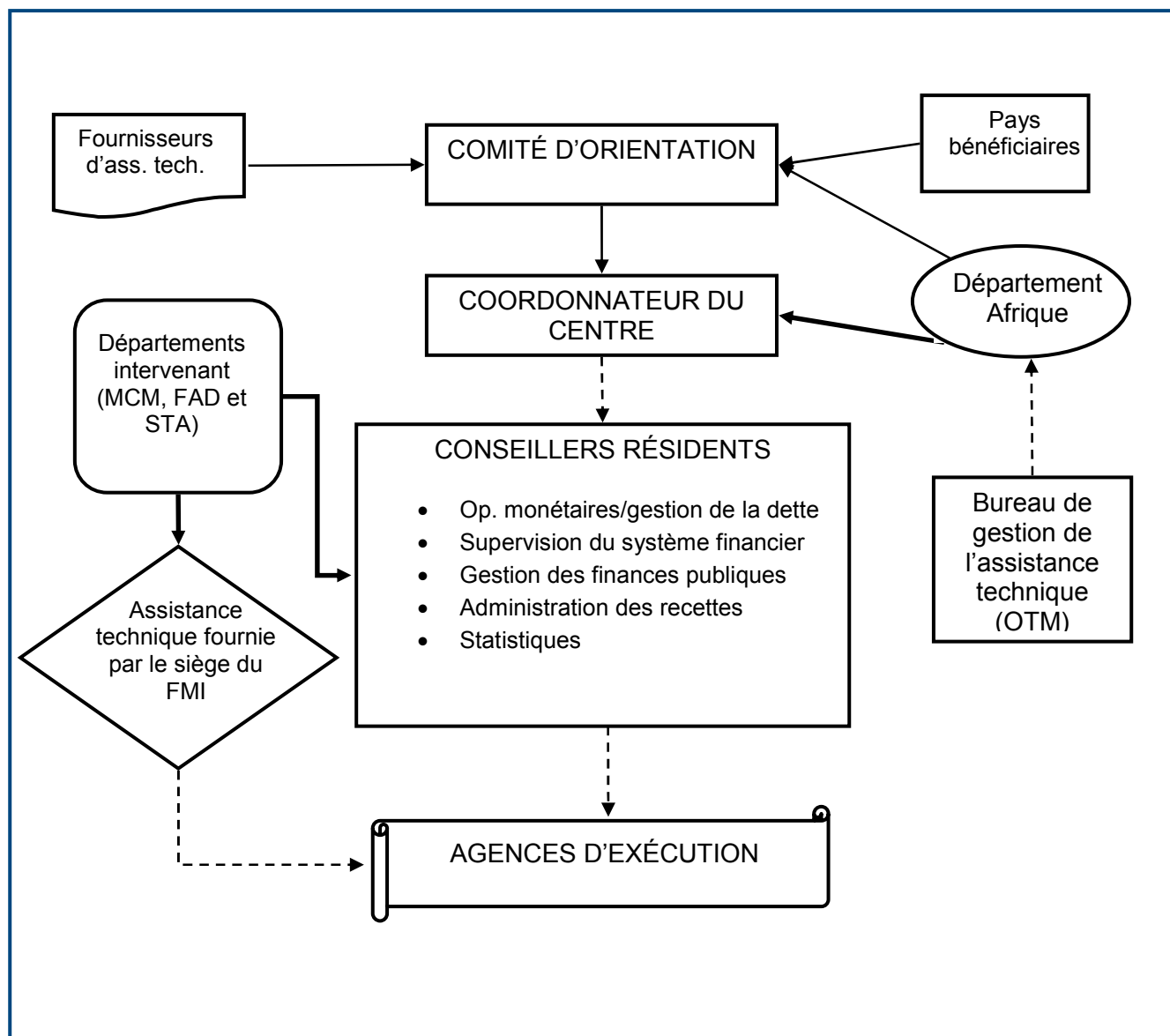
11. **Le FMI est chargé de la gestion, du dispositif technique et administratif, assure la supervision et l'encadrement des actions menées et gère la répartition des charges entre les contributions des bailleurs de fonds ainsi que le dispositif financier.** Le Bureau de gestion de l'assistance technique (OTM) assure la liaison entre les CRAT et les bailleurs de fonds, mobilise les financements, en suit l'utilisation générale, gère les finances et engage les évaluations de l'assistance technique. L'OTM élabore aussi le cadre général de gestion de l'assistance technique du FMI dans le but d'en accroître l'efficacité et l'efficience.

12. Les **coordonnateurs des centres** sont des fonctionnaires du FMI, **nommés par le Département Afrique (AFR) dont ils relèvent**<sup>9</sup>. Nommés pour un mandat de trois ans, qui peut être prolongé, les coordonnateurs gèrent le fonctionnement au quotidien des AFRITAC et assurent le secrétariat des Comités d'orientation. Du fait de l'importance qui est accordée dans certains pays aux titres censés déterminer le statut et l'importance de leur titulaire, il serait utile d'envisager de remplacer le terme de coordonnateur par celui de directeur. Bien que ceci n'ait aucune répercussion sur le grade ou le niveau de rémunération au FMI, pour certains observateurs externes, le titre de directeur accroîtrait le prestige de la fonction de coordonnateur.

---

<sup>9</sup> Bien qu'informé au terme de la procédure de sélection, le Comité d'orientation n'a pas un rôle formel dans le choix des coordonnateurs des centres ou des conseillers résidents.

Graphique I.1 — Organigramme des AFRITAC



Note : les lignes pleines reliées au Comité d'orientation indiquent l'appartenance à ce comité. Les lignes en gras dénotent un lien hiérarchique et celles en pointillé, une influence indirecte.

13. Bien que la gamme de compétences disponibles varie selon les AFRITAC, le groupe des **conseillers résidents dispose des qualifications requises en gestion des finances publiques, en administration des recettes, en programmation macrobudgétaire, en supervision du secteur financier, notamment de microfinance, d'opérations monétaires, de gestion de la dette publique et de statistiques macroéconomiques.** Les conseillers résidents sont recensés, **sélectionnés et nommés par les trois départements fournisseurs d'assistance technique du FMI** (MCM, FAD et STA) selon leurs compétences. Les coordonnateurs et les Comités d'orientation ne jouent aucun rôle **formel** dans le choix<sup>10</sup> ni la supervision des conseillers résidents.

14. Les conseillers résidents sont recrutés sur contrat d'un an, prorogable. Les procédures de prorogation ne sont pas uniformes dans les trois départements du FMI. Bien que les documents-programme prévoient la transparence de la procédure de sélection des conseillers résidents, avec examen en bonne et due forme des candidatures provenant de la région, **ces postes ne font pas systématiquement l'objet d'une publication de vacance.** Si certains de ces postes ont fait l'objet d'une publication de vacance internationale, d'autres ne l'ont été que sur le site Internet du FMI et certains n'ont pas été publiés du tout. Certains des départements choisissent les conseillers résidents sur leur registre d'experts et ne publient une vacance de poste qu'en cas de difficulté à recruter une personne qualifiée et disponible. Dans un souci de transparence, l'équipe d'évaluation estime que toute vacance de poste de conseillers devrait être publiée de façon systématique. Si la note de renvoi 9 figurant dans les Notes d'orientation opérationnelles des CRAT de janvier 2006<sup>11</sup> prévoit que les conseillers résidents peuvent être des fonctionnaires du FMI ou des consultants extérieurs, ils sont rarement issus des services du FMI. **Les politiques du FMI dissuadent le personnel de postuler aux postes de conseillers résidents**<sup>12</sup>.

15. **Le besoin en experts pour des missions de courte durée est fonction du plan d'action du centre. Ces experts sont recrutés et encadrés par les départements du FMI** qui privilégient le recours à des ressortissants africains qualifiés. Pour assurer la qualité des prestations, tous les experts à court terme sont soumis à une **procédure rigoureuse de qualification** par les départements. À l'ouverture des AFRITAC, on craignait le risque de dégradation de la réputation du FMI. Pour contenir ce risque et veiller à la qualité des prestations et des projets, les **conseillers résidents et les experts à court terme sont sélectionnés, supervisés et encadrés par les départements du FMI chargés de l'assistance technique.** Le dispositif d'encadrement consiste à : i) approuver toutes les missions, termes de référence et rapports de mission inclus; ii) revoir et à approuver tous les rapports préparés par les conseillers résidents; iii) approuver les termes de référence, la sélection et les rapports des experts en missions de courte durée.

16. Dans la pratique, le **temps que les trois départements fournisseurs d'assistance technique déclarent consacrer à l'encadrement d'experts varie considérablement.** C'est ce qui ressort des entretiens de l'équipe d'évaluation avec les services de ces départements et les conseillers résidents. Le Département des finances publiques déclare consacrer beaucoup

---

<sup>10</sup> Dans un cas au moins, un Comité d'orientation s'est opposé à la nomination du candidat retenu. Dans les autres, les coordonnateurs des centres participent aux entretiens avec les candidats; leur avis est parfois demandé dans le cadre de l'évaluation des performances des conseillers résidents.

<sup>11</sup> Les procédures administratives y afférentes sont définies dans un document de 8 pages intitulé *IMF Regional Technical Assistance Centers. Operational Guidance Note for Staff. 11 January 2006.* Des directives administratives, budgétaires et comptables précises sont fournies dans une Note d'orientation technique distincte.

<sup>12</sup> Les fonctionnaires du FMI doivent prendre un congé sans solde, ce qui affecte leurs allocations et conditions d'emploi, notamment la contribution au régime de retraite. Les allocations versées aux conseillers résidents sont inférieures à celles des fonctionnaires du FMI en poste en dehors de Washington.



de temps à cette activité. Le Département des marchés monétaires et de capitaux se situe à l'autre extrême. Ceci dénote pour partie, les trois restructurations successives dont ce département a fait l'objet au cours des cinq dernières années, et qui ont eu pour effet de supprimer sa structure d'encadrement pilotée par des conseillers de la direction du département. Ainsi, les conseillers résidents des AFRITAC recrutés par le Département MCM présentent leurs rapports à la Division Afrique du département qui dispose de quelques attributions à cet effet et qui constitue le premier filtre du processus d'encadrement. La Division Afrique transmet les rapports aux divisions fonctionnelles du Département lorsque la personne chargée du premier filtrage estime qu'un complément d'apport technique est nécessaire. Certains conseillers résidents chargés d'interventions relevant du Département MCM sont autorisés à sélectionner des experts à court terme pour procéder à un encadrement de premier degré, conforme à l'autonomie d'action du conseiller résident. S'agissant du degré d'efforts consacré à l'encadrement, le Département des statistiques semble se situer entre les Départements MCM et FAD. Le Département STA fixe le cahier des charges pour la sélection des conseillers en statistique, supervise l'exécution de leur programme de travail et assure leur encadrement (par exemple en répondant aux demandes des conseillers en statistique; en revoyant les rapports ou en prenant part à certaines missions sur les statistiques). L'impact n'est pas négligeable en termes de ressources absorbées, pour le département. L'accent ayant été mis par les trois AFRITAC sur l'assistance technique en statistiques du secteur réel, la charge des activités d'encadrement et, partant, les ressources à y consacrer, a pesé de manière disproportionnée sur la Division du secteur réel du Département STA qui se compose de six économistes. Pour l'exercice 2009, sur les 215 missions prévues dans le monde sur le secteur réel, 85 sont destinées à des pays desservis par les AFRITAC<sup>13</sup>. Les trois départements du FMI fournisseurs d'assistance technique ont signalé à l'équipe d'évaluation que le schéma d'encadrement actuel atteint ses limites du fait de la discordance entre l'accroissement de la charge de travail et la diminution des ressources.

### C. Cadrage des interventions des AFRITAC

17. **L'action des AFRITAC** porte à la fois sur : i) **le renforcement des capacités institutionnelles** (cadres légal/réglementaire; structures organisationnelles, procédures, manuels et systèmes; grands programmes de réforme, renforcement ou rationalisation des structures et systèmes); et ii) **le renforcement des capacités humaines** (formation du personnel; capacité technique à appliquer et exploiter les méthodes, pratiques optimales, manuels et systèmes utilisés dans les institutions; éthique professionnelle; réseaux professionnels). En fonction des besoins, la prestation de l'assistance technique est confiée aux conseillers résidents ou à des experts à court terme, effectuée dans le cadre d'ateliers/séminaires/cours de formation ou par détachement. Les ateliers régionaux<sup>14</sup> constituent des forums d'échange d'expérience pour les délégations des pays et permettent de promouvoir l'intégration et l'harmonisation régionales. Les AFRITAC organisent et financent aussi des ateliers nationaux pour répondre aux besoins spécifiques d'un pays.

18. Pour établir le cadre de l'évaluation, les documents du programme et les activités des AFRITAC ont été examinés pour **déterminer les objectifs opérationnels globaux**, en admettant que tous les objectifs ne s'appliquent pas aux trois AFRITAC. Ces objectifs sont :

- i) **améliorer la capacité d'analyse macroéconomique, d'élaboration des politiques et de prévision;**
- ii) **améliorer le cadre légal et réglementaire, notamment pour rendre les mécanismes de contrôle de la gestion des finances publiques plus**

<sup>13</sup> Certaines de ces missions, financées par le DFID, avaient trait au projet SGDD pour l'Afrique anglophone.

<sup>14</sup> Plusieurs ateliers ont été cofinancés par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (FRCA).

- iii) **efficaces, en tenant compte des codes de bonne pratique préconisés par le FMI et d'autres institutions;**
- iii) **rendre les mécanismes et procédures afférents à l'exécution budgétaire, aux opérations du Trésor ainsi qu'à la programmation et au contrôle des dépenses plus efficace, en prévoyant des dispositifs de sauvegarde appropriés sous forme de systèmes de contrôle et d'audit;**
- iv) **rendre les données relatives à la gestion des finances publiques plus fiables et d'actualité;**
- v) **améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette (y compris la viabilité de la dette) et les systèmes de paiement;**
- vi) **améliorer le cadre légal et réglementaire de supervision du secteur financier; et**
- vii) **améliorer la compilation et la diffusion des statistiques macroéconomiques.**

19. **L'intervention des AFRITAC est regroupée par domaines qui sont les suivants :**

- i) **systèmes monétaire/financier : a) opérations monétaires, gestion de la dette et marchés financiers; b) supervision du secteur bancaire et de la microfinance;**
- ii) **finances publiques : a) gestion des finances publiques; b) administration des recettes; et**
- iii) **statistiques : recouvrant les statistiques macroéconomiques, les statistiques de banque centrale et les statistiques de finances publiques.**

20. De l'exercice 2006 à l'exercice 2008, les prestations des **trois AFRITAC ont totalisé 702 personnes/mois** effectuées par les conseillers résidents et les experts à court terme. Sur ce total, **36 %** des actions ont été réalisées par l'**AFRITAC Est**, **49 % par l'AFRITAC Ouest** et **15 % par l'AFRITAC Centre**. Le faible pourcentage de l'AFRITAC Centre dénote sa récente mise en service, sur une durée inférieure à la moitié de la période d'évaluation, tandis que les AFRITAC Est et Ouest ont été intégralement opérationnels sur les trois années. Les trois-quarts environ des interventions ont été assurés par des conseillers résidents et un quart par des experts à court terme. **Les interventions axées sur les finances publiques ont représenté 51 % du total, le système monétaire/bancaire 28 % et la statistique, 21 %** (tableau A.1, annexe A).

#### **D. Financement des AFRITAC**

21. Le coût de fonctionnement des AFRITAC est réparti entre les partenaires. Tous les coûts directs des prestations sont couverts par les contributions versées. Le pays d'accueil apporte des contributions en espèces et en nature par la mise à disposition de locaux et la prise en charge d'une partie du personnel d'appui recruté localement. Les trois AFRITAC sont installés dans des bureaux modernes et spacieux. Le FMI prend en charge les coûts afférents au coordonnateur du centre et une partie des frais liés au personnel local. Le FMI assure en outre l'encadrement, la coordination et l'appui administratif, de même qu'il gère la répartition des contributions ainsi que la comptabilité, la restitution des comptes et l'audit. Le montant des coûts afférents à cet appui indirect du FMI aux AFRITAC n'est pas disponible.

22. **Les AFRITAC Est et Ouest sont financés par la Banque africaine de développement, 13 bailleurs de fonds bilatéraux<sup>15</sup>, des financements au titre du compte**

<sup>15</sup> Allemagne, Canada, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Russie, Suède et Suisse.

**de la Chine pour l'assistance technique et sur des financements de projets/activités par le Japon.** Les contributions des bailleurs de fonds pour la phase II, pour la période allant du 1<sup>er</sup> mai 2006 au 30 avril 2009 s'élèvent à 23,455 millions de dollars EU<sup>16</sup>. **Les nouveaux crédits alloués à la phase II s'élèvent au total à 21,297 millions de dollars EU, soit une augmentation de 17 % par rapport à la phase I.** Il est prévu que durant la phase II, les bailleurs de fonds prennent en charge **85,7 % des coûts afférents aux AFRITAC Est et Ouest, le FMI 12,5 %, et le pays hôte 1,8 %.** Le schéma de financement de l'AFRITAC Centre est très différent. Seuls deux bailleurs de fonds habituels ont apporté une contribution à son financement<sup>17</sup>. La Banque africaine de développement a promis 1,5 million de dollars EU. La majeure partie du financement de l'AFRITAC Centre provient des pays qu'il dessert. Pour les exercices 2007 à 2010, il est prévu que les **pays bénéficiaires prendront en charge à hauteur de 70 % environ le coût de l'AFRITAC Centre, les bailleurs de fonds 18 %, et le FMI 12 %.** **La prépondérance des pays bénéficiaires dans le financement de l'AFRITAC Centre témoigne d'une forte internalisation par ces pays.**

23. La Banque africaine de développement est le principal bailleur de fonds extérieur de l'initiative des AFRITAC, avec une contribution totale de 4,5 millions de dollars EU à la dernière phase de financement, soit 1,5 million de dollars EU par centre AFRITAC. Le document approuvé par le Conseil d'administration de la BAD<sup>18</sup> pour appuyer les trois centres souligne l'importance : i) du renforcement des capacités pour épauler une gestion macroéconomique saine; ii) le cadrage des opérations des AFRITAC; iii) le suivi et la gestion des résultats de développement; iv) l'évaluation; v) la coordination des bailleurs de fonds; vi) le recours à des experts africains; viii) l'intégration régionale.

24. Les dépenses des trois AFRITAC, des exercices 2006 à 2008 ont atteint près de 27 millions de dollars EU, dont 38 % pour l'AFRITAC Est, 46 % pour l'AFRITAC Ouest et 16 % pour l'AFRITAC Centre (tableau A.2, annexe A). La faible part représentée par les dépenses de l'AFRITAC Centre est liée au fait qu'il n'existait pas en 2006 et qu'il n'a été en service que quelques mois en 2007. Le coût moyen, frais généraux compris, d'une intervention d'une personne/mois, **conseillers résidents et experts à court terme inclus, s'établit à 38,500<sup>19</sup> dollars EU environ.** **Les trois AFRITAC se situent à plus ou moins 6 % de la moyenne, ce qui indique qu'il n'y a pas d'écart significatif de leur rapport coût/efficacité.**

25. **Le Kenya apporte un appui considérable à l'AFRITAC Est en mettant à sa disposition les locaux de la Kenya School of Monetary Studies (KSMS) à un prix réduit pour l'organisation de sept ateliers/sessions de formation par an.** Les bâtiments de la KSMS sont de première qualité et sont équipés de matériel et de technologies de pointe; il dispose de salles de conférence, de réfectoires et d'équipements sportifs et peut héberger 160 participants. L'aéroport national de Nairobi est bien desservi par les compagnies aériennes régionales et internationales à des prix compétitifs, ce qui explique, ajouté à la réduction des coûts d'organisation des conférences et à la capacité d'hébergement, le bas niveau du coût par participant/jour à une activité au *Kenya School of Monetary Studies* par rapport à un autre lieu.

<sup>16</sup> Y compris un report de 2,158 millions de dollars EU de la phase I.

<sup>17</sup> France (1,28 million de dollars EU) et Allemagne (640.000 dollars EU).

<sup>18</sup> Proposition de la BAD visant à accorder un don du Fonds africain de développement (FAD) d'un montant de 4,5 millions de dollars EU pour le financement de la deuxième phase de constitution des ressources du programme AFRITAC, 14 novembre 2006.

<sup>19</sup> Ce chiffre comprend tous les salaires et frais généraux repris aux tableaux D.1, E.1 et F.1, divisés par le nombre total de personne/mois de prestations de conseillers résidents et d'experts en mission de courte durée. Il exclut les coûts indirects tels que les coûts d'encadrement. Les évaluateurs n'ont pas eu accès à des données comparables d'autres fournisseurs d'assistance technique.

## E. Caractéristiques des pays bénéficiaires des interventions des AFRITAC

26. **Des caractéristiques propres aux pays et qui échappent au contrôle des AFRITAC et du FMI de manière générale, influent sur la capacité des institutions à absorber convenablement l'assistance technique et sur celle de cette assistance à donner les résultats escomptés et à avoir un impact à long terme.** L'assistance technique a plus de chances de réussite dans les pays dont le cadre politique et institutionnel est stable, qui bénéficient de la stabilité macroéconomique et d'une gestion économique saine. Les institutions qui disposent d'effectifs suffisants, d'un personnel compétent capable de cerner les besoins, sont mieux placés pour agir véritablement en partenariat avec les conseillers résidents et les experts pour la mise en œuvre de l'assistance technique. L'absence, à divers degrés, de ces conditions ne signifie pas que l'assistance soit vouée à l'échec. Mais cela revient à dire que l'assistance technique sera mise en œuvre dans un environnement difficile et que le risque de ne pas atteindre les objectifs prévu est plus grand, en raison de considérations qui échappent au contrôle des AFRITAC.

27. **Les évaluateurs ont mesuré l'ampleur de la capacité d'absorption des institutions des pays desservis par les AFRITAC** en recourant aux bases de données suivantes : i) indice de la Brookings Institution<sup>20</sup> sur la fragilité des États portant sur 141 pays; ii) indice des États défaillants établi par le Fonds pour la paix<sup>21</sup> couvrant 177 pays; iii) les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale<sup>22</sup>, disponibles pour 212 pays. La capacité d'absorption des institutions a été notée selon le cas, Excellente, Bonne, Faible ou Médiocre. L'analyse détaillée qui sous-tend l'appréciation globale de la capacité d'absorption figurant au tableau I.1 ci-dessous est présentée dans les tableaux A.4 à A.9 de l'annexe A.

**Tableau I.1 — Évaluation de la capacité d'absorption des institutions des pays**

Afrique de l'Est		Afrique de l'Ouest		Afrique centrale	
Érythrée*	Faible	Bénin	Bonne	Burundi*	Médiocre
Éthiopie	Faible	Burkina	Bonne	Cameroun	Faible
Kenya	Faible	Côte d'Ivoire*	Médiocre	République Centrafricaine*	Médiocre
Malawi	Faible	Guinée*	Médiocre	Tchad	Médiocre
Rwanda	Bonne	Guinée-Bissau*	Médiocre	Congo	Médiocre
Tanzanie	Bonne	Mali	Bonne	Congo (Rép. dém.)*	Médiocre
Ouganda	Faible	Mauritanie	Faible	Guinée équatoriale	Médiocre
		Niger	Faible	Gabon	Faible
		Sénégal	Bonne		
		Togo*	Faible		

\* Pays classés par le FMI dans la catégorie des États fragiles.

28. La capacité d'absorption des institutions varie selon les pays et les régions desservis par les AFRITAC. **La capacité d'absorption institutionnelle des pays relevant de l'AFRITAC Est** a été jugée «Bonne» dans deux pays (Rwanda et Tanzanie) et faible dans les cinq autres pays. Elle n'a été jugée médiocre dans aucun des pays couverts par ce centre. **L'environnement institutionnel de certains pays dans lesquels l'AFRITAC Ouest déploie ses activités est plus difficile.** En Afrique de l'Ouest, la capacité d'absorption a été jugée bonne dans quatre pays (Bénin, Burkina, Mali et Sénégal), médiocre dans trois pays (Côte

<sup>20</sup> Susan E. Rice et Stewart Patrick. Indice de faiblesse des pays en développement. Brookings Institution. 2008.

<sup>21</sup> Indice des États défaillants, 2007. Le Fonds pour la paix. [www.fundforpeace.org](http://www.fundforpeace.org).

<sup>22</sup> Voir [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org).

d'Ivoire; Guinée; Guinée-Bissau) et faible dans trois pays. **La capacité d'absorption des institutions est la plus faible en Afrique centrale.** Si elle est jugée faible au Gabon et au Cameroun, elle est considérée comme médiocre dans tous les autres pays de la région<sup>23</sup>. Le classement des évaluateurs s'accorde raisonnablement avec celui établi par le FMI pour les États dits fragiles. La capacité d'absorption des institutions est jugée médiocre dans six des huit pays délassés dans cette catégorie par le FMI. Bien que la capacité d'absorption institutionnelle de deux autres pays (Érythrée et Togo) ait été jugée faible, leur note dépasse à peine le seuil de la fourchette «médiocre». La capacité d'absorption des institutions a été jugée médiocre dans deux autres pays (Congo, Guinée équatoriale). Les pièces examinées par les évaluateurs montrent que, dans certains cas, les tensions politiques et le manque de réactivité de certains pays ont réduit les prestations d'assistance technique par rapport aux prévisions initiales. À titre d'exemple, l'instabilité politique et la faible capacité d'absorption de quatre pays de l'AFRITAC Ouest (Guinée, Guinée-Bissau, Côte d'Ivoire et Mauritanie) ont freiné les activités d'assistance technique (Côte d'Ivoire en particulier) et entraîné la répétition de missions d'assistance technique (Guinée, Guinée-Bissau et Mauritanie) à la suite des mutations de personnel intervenues dans les services bénéficiaires. Ces facteurs ont eu un impact négatif sur l'efficacité de l'assistance technique de l'AFRITAC Ouest. Les considérations politiques, institutionnelles et relationnelles ont limité les prestations d'assistance technique de l'AFRITAC Est en Érythrée.

**29. Les Départements FAD et MCM ont procédé à une autoévaluation de leur assistance technique à des pays sortant d'un conflit. Les grands enseignements tirés s'appliquent à bien des pays desservis par les AFRITAC, à savoir :** i) les besoins en assistance technique sont colossaux alors que la prestation de l'assistance se heurte à des difficultés considérables; ii) une stratégie d'assistance doit être définie d'emblée, pour assurer un bon enchaînement des activités — bien qu'il puisse varier, les thèmes à couvrir comprenant notamment le cadre légal/réglementaire approprié, la mise en place/renforcement des institutions requises et l'élaboration de politiques adéquates; iii) les difficultés à effectuer une planification à long terme imposent de faire preuve de discernement et de souplesse pour aboutir à des solutions adaptées à des situations changeantes; iv) le degré d'internalisation et d'engagement des pays sont déterminants pour le rythme des réformes; v) souvent, des conseillers résidents pour des missions de longue durée sont nécessaires mais ils doivent aussi veiller à former du personnel local pour prendre leur relève; vi) la nécessité de privilégier dès le départ, des mesures et des procédures simples; vii) les premières mesures recommandées peuvent ne pas être optimales mais elles constituent souvent la meilleure option possible dans ces circonstances; viii) une coordination effective entre bailleurs de fonds est importante — et le FMI doit faire progrès dans ce domaine; ix) une conditionnalité adéquate des programmes appuyés par le FMI peut favoriser la mise en œuvre des réformes; x) le renforcement des capacités locales prend souvent plus de temps que prévu; xi) le rythme d'exécution peut être altéré par des questions de sécurité. **Un aspect à ne pas négliger est de veiller à doter les AFRITAC de ressources adéquates, tant financières que s'agissant du nombre de conseillers résidents, afin de pouvoir intervenir avec efficacité dans un environnement où les capacités institutionnelles sont faibles et en tirant parti de ces enseignements.** La direction du FMI et les bailleurs de fonds doivent prendre la mesure des difficultés que rencontrent les AFRITAC. À terme, il s'agira de s'interroger, entre autres choses, sur la nécessité d'**étendre le modèle des AFRITAC de manière à permettre l'affectation de conseillers résidents pour des missions de longue durée dans certains pays**, ce qui constituerait un net changement par rapport à la méthode de prestation de l'assistance technique suivie jusqu'à présent, avec des incidences budgétaires non négligeables. Mais avant

<sup>23</sup> Les documents du programme de l'AFRITAC Centre signale que «les besoins de renforcement des capacités en Afrique centrale sont plus prononcés qu'ailleurs en Afrique» (voir paragraphe 10 du document). Cinq des pays desservis (Burundi, République Centrafricaine, Congo, République démocratique du Congo et Tchad) sortent d'un conflit.

un tel bouleversement du mode de prestation des AFRITAC permettant l'affectation de conseillers résidents de longue durée, il s'agira de déterminer avec précision si d'autres bailleurs de fonds ou les services du siège du FMI n'envisagent pas d'assurer de telles prestations. Eu égard à la portée des enjeux y afférents, l'affectation de conseillers résidents de longue durée par les AFRITAC devrait être envisagée à titre de projet pilote expérimental, dans un premier temps. **Les moyens des AFRITAC Ouest et Centre peuvent se trouver surexploités s'ils doivent prendre en charge les pays à faible capacité d'absorption institutionnelle sans un renforcement préalable de l'assistance technique «en amont» du siège et/ou sans accroissement des ressources mises à leur disposition.**

30. L'évaluation détaillée de la capacité d'absorption institutionnelle de chaque pays bénéficiaire débordait largement le mandat des évaluateurs. Mais de manière générale, ce sont les banques centrales nationales et régionales, les organes de supervision financière régionaux et les administrations autonomes des recettes qui ont les meilleures capacités institutionnelles. Celles des ministères des finances étaient généralement plus faibles, tandis que celles des services de la statistique étaient insuffisantes. Les huit pays dans lesquels l'équipe d'évaluation a séjourné présentaient cependant quelques disparités. Les données disponibles sur les capacités administratives des autres pays étant moins fournies, les évaluateurs ont eu recours aux informations contenues dans les documents qui leur ont été présentés et aux informations recueillies au cours des entretiens avec les conseillers résidents.

#### **F. Autres facteurs pertinents pour l'évaluation**

31. Un certain nombre d'autres aspects analysés dans les documents de programme ont été jugés pertinents pour le cadrage de l'évaluation : i) intégration et harmonisation régionales; ii) réduction de la pauvreté; iii) coordination et diffusion; iv) gestion axée sur des résultats de développement tangibles. Ces points sont abordés aux chapitres II et III.

#### **G. Évaluation de 2005**

32. L'évaluation des AFRITAC Est et Ouest conduite en 2005 a conclu que ces deux centres avaient : i) efficacement assuré des prestations d'assistance technique; ii) répondu aux besoins des pays bénéficiaires; iii) promptement réagi et avaient une bonne maîtrise de l'environnement local; iv) permis de renforcer l'internalisation des réformes; v) permis de stimuler la solidarité régionale et l'utilisation d'experts africains; vi) accru la responsabilisation des prestations d'assistance technique. Il avait été constaté que les AFRITAC Est et Ouest sont des vecteurs efficaces pour les actions de renforcement des capacités et que leur proximité par rapport aux pays bénéficiaires présentait un avantage comparatif significatif pour les prestations d'assistance technique. Un récapitulatif des points saillants de l'évaluation de 2005 figure à la section VII de l'annexe A.

#### **H. Les AFRITAC au regard du Programme d'action d'Accra**

33. L'assistance technique fournie par le biais des AFRITAC répond aux appels de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation, adoptée en 2003, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée en mars 2005, et le Programme d'action d'Accra, adoptée en septembre 2008, appelant à affermir l'internalisation par les pays bénéficiaires, l'harmonisation et la coordination des interventions des donateurs et le renforcement des capacités (tableau I.2). La stratégie à moyen terme de la BAD pour la période 2008–12 met particulièrement l'accent sur l'importance des partenariats et souligne l'engagement de la BAD à établir des partenariats plus efficaces — fondés sur des conventions plus claires et plus précises de prestation axées sur des résultats explicites — et à se conformer à des «normes et

objectifs plus contraignants en matière d'harmonisation, de recours aux systèmes nationaux, d'opérations concertées (cofinancements), de missions et d'études conjointes»<sup>24</sup>. **Les donateurs ont désigné le FMI comme l'organisme international disposant d'un avantage comparatif en matière d'assistance technique à la gestion macroéconomique et lui ont alloué des fonds à cet effet.** Un comité d'orientation offre un cadre dans lequel les pays bénéficiaires et les principaux fournisseurs d'assistance technique définissent ensemble les priorités et assurent le suivi de l'exécution du programme de travail. En mettant leurs ressources en commun, les donateurs réduisent les coûts de transaction pour les bénéficiaires (par la réduction du nombre de mission de différents intervenants sur un même thème, l'élimination d'avis contradictoires sur la gestion macroéconomique, etc.). Malgré les progrès accomplis, la réalisation des objectifs du Programme d'action d'Accra impose de redoubler d'efforts en matière de coordination de la part des donateurs et de gestion axée sur des résultats de développement tangibles. **L'allongement du cycle de financement à cinq ans et la mise à disposition des ressources nécessaires aux AFRITAC pour agir efficacement dans les États fragiles/pays postconflit seraient une réponse concrète au Programme d'action d'Accra.** Ceci serait également conforme à l'engagement des chefs d'État du G-8, pris à Gleneagles en 2005, de doubler l'aide à l'Afrique d'ici 2010, objectif qui paraît de plus en plus difficile à atteindre.

**Tableau I.2 — Concordance du modèle AFRITAC avec le Programme d'action d'Accra**

<b>Programme d'action d'Accra</b>	<b>Caractéristiques du modèle AFRITAC</b>
<b>Promouvoir l'appropriation par les pays :</b> Les donateurs respecteront les priorités définies par les pays et investiront dans leurs institutions et dans leurs ressources humaines.	Les comités d'orientation permettent à tous les pays de définir les priorités des AFRITAC. Les AFRITAC axent leurs interventions sur le renforcement des capacités institutionnelles et la mise en valeur des ressources humaines. L'assistance au renforcement des capacités répond essentiellement à la demande des pays.
<b>Forger des partenariats plus efficaces et plus ouverts à tous, en réduisant le compartimentage de l'aide et en surmontant les difficultés de gestion et de coordination :</b> l'efficacité de l'aide est affaiblie quand une multitude d'actions non coordonnées font double emploi. Les donateurs entendent y remédier en renforçant la complémentarité des efforts et la division des tâches entre eux. Un maximum d'efforts s'impose pour coordonner la coopération au développement.	Considéré comme l'organisation internationale qui dispose d'un avantage comparatif en gestion macroéconomique, le FMI a reçu des financements des donateurs. En mettant leurs ressources en commun, les donateurs ont réduit la dispersion de leurs efforts et les coûts de transaction pour les pays bénéficiaires (moins de missions, moins de doubles emplois et d'avis contradictoires dans le domaine de la gestion des finances publiques). Les donateurs sont représentés dans les comités d'orientation, mais il y a lieu de redoubler d'efforts pour mieux coordonner leurs interventions.
<b>Œuvrer avec tous les acteurs du développement, notamment par la promotion de la coopération Sud/Sud et l'association des organisations de la société civile.</b>	Les AFRITAC sont principalement l'interface entre les pays bénéficiaires et les fournisseurs d'assistance technique et, dans une moindre mesure, avec certaines institutions régionales. Ils n'ont pas de contact à proprement parler avec la société civile, les fondations ou le secteur privé. Les efforts qu'ils déploient pour utiliser des experts africains, appuyer l'harmonisation régionale et promouvoir des quasi-revues par les pairs lors d'ateliers, répondent aux appels en faveur de la coopération Sud/Sud.
<b>Renforcer l'utilisation des systèmes des pays.</b> La réussite du développement dépend dans une large mesure de la capacité du pays à mettre en œuvre les politiques qu'il a définies et à gérer les fonds publics en s'appuyant sur ses propres systèmes et institutions. Les donateurs s'engagent à recourir aux systèmes nationaux, le plus possible. Si ces systèmes ont besoin d'être renforcés, les donateurs appuieront les réformes nécessaires et fourniront une aide pour le renforcement des capacités.	L'assistance technique des AFRITAC renforce les systèmes nationaux. Le travail sur la GFP contribue à créer des systèmes budgétaires que les donateurs peuvent utiliser pour accroître leurs concours budgétaires. Dans le Programme d'action d'Accra, les donateurs ont réitéré leur engagement contenu dans la Déclaration de Paris de fournir 66 % d'aide à des programmes et d'acheminer 50 % au moins des concours budgétaires directs par l'intermédiaire des systèmes fiduciaires des pays.

<sup>24</sup> Banque africaine de développement. Stratégie à moyen terme 2008–12. 11 décembre 2008. Paragraphe 5.3.

<p><b>Obtenir des résultats sur la voie du développement et en rendre compte</b> : amélioration de la gestion axée sur les résultats en : i) élaborant des outils de gestion axée sur les résultats; ii) amélioration de la liaison entre diverses sources d'information, appareils statistiques nationaux, systèmes de budgétisation, de planification, de suivi et d'évaluation propres aux pays; iii) renforcement des capacités statistiques nationales.</p>	<p>Tous les AFRITAC élaborent des systèmes de quantification et de suivi des résultats qu'ils obtiennent, même si la réflexion doit se poursuivre à cet égard. Tous les AFRITAC réalisent peu d'interventions en faveur du renforcement des systèmes statistiques nationaux et une assistance massive est nécessaire pour renforcer les structures budgétaires.</p>
<p><b>Améliorer la transparence et la reddition des comptes aux opinions publiques</b>, notamment par la publication des résultats des dépenses de développement, des évaluations indépendantes et des efforts des donateurs et des pays partenaires pour lutter contre la corruption.</p>	<p>Les évaluations indépendantes sont partie intégrante de la gouvernance des AFRITAC. Une part importante de l'assistance technique des AFRITAC en matière budgétaire vise à améliorer la transparence, la responsabilisation et le contrôle des dépenses et des recettes publiques, éléments essentiels de la lutte contre la corruption.</p>
<p><b>Adopter des politiques d'aide aux pays en situation précaire</b> : des principes d'efficacité de l'aide doivent être définis dans les États fragiles, notamment les pays sortant d'un conflit, en étant adaptés à un contexte de faible internalisation et de capacité insuffisante (voir Principes d'engagement international dans les États fragiles ou en situation précaire). Les donateurs s'engagent à remédier à la question des pays qui ne reçoivent pas une aide suffisante.</p>	<p>Les AFRITAC, Ouest et Centre en particulier, assistent des pays en situation précaire ou postconflit. Le modèle AFRITAC est toutefois le même pour tous les pays et l'enveloppe de ressources de chaque centre semble indépendante du nombre de pays fragiles/postconflit qu'il assiste. Accroître les ressources mises à leur disposition pour leur permettre d'intensifier leurs activités dans les États fragiles (notamment dans le cadre de Fonds d'affectation spéciale) serait conforme au Programme d'action d'Accra.</p>
<p><b>Améliorer la prévisibilité de l'aide à moyen terme par</b> : i) le renforcement de la planification budgétaire et la gestion des ressources intérieures et extérieures, du lien entre les dépenses et les résultats obtenus à moyen terme; ii) la communication par les donateurs de données complètes sur leurs plans pluriannuels de dépense et/ou de mise en œuvre.</p>	<p>Les précédents engagements à financer les AFRITAC sur une période de trois ans visaient à renforcer la prévisibilité de l'aide. Porter le cycle de financement à couvrir par la prochaine reconstitution de leurs ressources à cinq ans serait de nature à répondre à cet aspect du Programme d'action d'Accra.</p>

## I. Approche et méthodologie de l'évaluation

34. Les évaluations indépendantes font partie intégrante de la structure de gouvernance des AFRITAC. Les évaluations ont pour objet de : i) fournir une appréciation globale sur les résultats d'ensemble des trois AFRITAC pour donner aux parties prenantes une vue d'ensemble de leurs réalisations et des difficultés qu'ils rencontrent; ii) mener et rendre compte de manière distincte de l'évaluation de chaque centre; iii) effectuer une analyse comparative des résultats des trois AFRITAC afin de déterminer les forces/faiblesses qui peuvent expliquer les succès ou les échecs de chaque centre; iv) formuler des propositions raisonnables sur l'orientation future des AFRITAC, notamment des recommandations sur leur gouvernance, leur financement et la pérennisation de leurs activités.

35. L'approche et la méthodologie de l'évaluation sont présentées en détail à l'annexe B. L'évaluation a reposé sur les informations extraites de documents et données fournies par le FMI, ainsi que des entretiens au siège du FMI avec des membres des comités d'orientation des AFRITAC, les coordonnateurs des centres, des conseillers résidents, des responsables nationaux, des participants aux ateliers et des représentants d'autres fournisseurs d'assistance technique. Les évaluateurs se sont rendus dans les trois AFRITAC et dans huit des 25 pays qu'ils assistent<sup>25</sup>. Pour élargir le champ de l'évaluation, une enquête réalisée par voie électronique auprès de sources d'information clés a permis de recueillir au total 815 réponses.

<sup>25</sup> Tanzanie, Kenya et Rwanda en Afrique de l'Est; Gabon et Cameroun en Afrique centrale; Mali, Côte d'Ivoire et Guinée en Afrique de l'Ouest. Les critères de sélection des pays visités ont été les suivants : i) les pays d'accueil des AFRITAC; ii) le degré d'engagement des AFRITAC; iii) le lien avec les opérations du FMI; iv) la disponibilité des autorités locales, des ministères des finances, banques centrales et agences de la statistique; v) couvrir le plus large éventail de pays possible; et vi) la logistique disponible. Les comités d'orientation et les coordonnateurs des centres ont fait des suggestions sur les pays à visiter.



36. Les évaluateurs sont conscients des défis méthodologiques qui entourent l'évaluation de l'assistance technique en matière de renforcement des capacités. Ces difficultés ont été abordées par triangulation bien que la base d'informations ait été incomplète et qu'il ait fallu faire appel à une part non négligeable d'appréciation. La méthodologie d'évaluation a été conçue pour rendre cette part d'appréciation transparente pour le lecteur. Les évaluateurs ont eu recours, dans une large mesure, à des données de perception, c'est-à-dire à des opinions, points de vue et remarques de diverses sources d'information clés et de répondants aux questionnaires. Les évaluateurs se sont efforcés de valider ces perceptions avec le contenu de divers rapports, en y apportant leur appréciation; les évaluateurs ont examiné les preuves provenant de différentes sources pour corroborer les principales conclusions.

37. Les termes de référence ont prévu l'application d'une méthode de notation quantitative dans le cadre d'évaluation fondé sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité. Des sous-critères ont été utilisés pour les quatre critères d'évaluation. Ces sous-critères devaient être notés sur l'échelle suivante : excellent (4), satisfaisant (3), faible (2) et médiocre (1); les pondérations ont servi dans l'agrégation des notes. Des descripteurs normalisés, basés sur des limites numériques décrivent les notes : i) Excellent (note supérieure à 3,5 sur une échelle de 4); ii) Satisfaisant (2,5 à 3,5); iii) Faible (1,5 à 2,5); iv) Médiocre (inférieure à 1,5). Partant de cette approche, les résultats de l'évaluation peuvent être agrégés pour l'ensemble des AFRITAC et des sous-critères.

38. Pour chaque AFRITAC, les domaines d'intervention ont été notés au regard de sous-critères spécifiques pour les quatre critères d'évaluation. Les notes des domaines d'activité ont été agrégées, pondérées par le nombre de personne/mois de prestations de conseillers résidents dans chaque domaine d'activité pour servir de base à l'évaluation des performances des AFRITAC Est, Ouest et Centre, et dans chaque domaine fonctionnel. Une évaluation combinée de l'initiative AFRITAC dans son ensemble en a été déduite sur la base de la note des trois AFRITAC, pour donner aux parties prenantes un aperçu général des résultats du programme AFRITAC dans son ensemble. Les données qui ont servi à extraire ces pondérations figurent au tableau A.1 de l'annexe A et les sous-critères relatifs à chaque critère d'évaluation sont décrits à l'annexe B, avec leur pondération.

39. L'équipe d'évaluation était composée des quatre experts indépendants suivants, dont aucun n'avait eu de relations antérieures avec les AFRITAC :

- a) **Bruce Murray**, chef d'équipe, 35 années d'expérience, a notamment occupé les fonctions de Directeur général chargé de l'évaluation à la Banque asiatique de développement. Il est actuellement professeur adjoint à l'Institut asiatique de gestion. Il a dirigé récemment l'équipe d'évaluation du programme d'assistance technique du FMI pour l'Irak et a été chargé de l'évaluation des missions d'assistance technique en statistique. Dans le cadre de ce travail, il était responsable de l'élaboration de la démarche et de la méthodologie d'évaluation, de la conception des outils d'enquête et de l'analyse des résultats, de la gestion de l'équipe, de la coordination de la préparation du rapport d'enquête, de l'analyse des questions transversales; il a contribué à l'évaluation des prestations d'assistance technique en statistique.
- b) **Patrick Downes**, spécialiste des questions monétaires et bancaires. Durant une carrière professionnelle longue de plus de 35 ans, M. Downes a occupé des postes de responsabilité au FMI et à la Banque centrale d'Irlande. Il a une parfaite connaissance des questions relatives aux marchés monétaire, bancaire

et financier, ainsi que de la promotion de la stabilité du système financier fondée sur les pratiques optimales et l'application des normes et codes internationaux. Au cours de la récente évaluation de l'assistance technique du FMI à l'Irak, il a été chargé de l'analyse du volet monétaire et bancaire. Dans le cadre de la présente évaluation, il a été chargé d'évaluer tous les aspects de l'appui fourni par l'initiative des AFRITAC en matière financière et bancaire. Il a aussi participé à l'élaboration de la méthodologie globale et à l'analyse des volets stratégiques mis en relief par l'évaluation.

- c) **Henry Kanyesiime Gaperi**, expert en finances publiques, M. Gaperi a une expérience professionnelle de plus de 19 ans et a occupé différents postes de direction, notamment au Rwanda, en tant que Directeur général de la Caisse de sécurité sociale, Président du Conseil consultatif des marchés de capitaux, Directeur de l'Office rwandais des recettes, Directeur du service des gros contribuables, Président des comités pour la modernisation et l'informatisation de l'Office rwandais des recettes, membre de la commission chargée de la politique fiscale et de la commission de la TVA. M. Gasperi était chargé de l'évaluation de toutes les interventions des AFRITAC dans le domaine budgétaire, notamment la gestion des finances publiques et l'administration des recettes.
- d) **Isaac Njiemoun**, expert en statistique, M. Njiemoun a une expérience professionnelle longue de plus de 35 ans; il est Vice Président de l'Association des statisticiens du Cameroun et membre de l'Association africaine pour l'administration et la gestion publique. Au cours de sa carrière au Cameroun, il a occupé les fonctions de Ministre des postes et télécommunications, Directeur général de la Caisse autonome d'amortissement ainsi que des postes de responsabilité au Ministère des finances et à la Direction nationale de la statistique et de la comptabilité publique. M. Njiemoun a participé à l'évaluation des interventions des centres AFRITAC dans le domaine de la statistique.

## II. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

### Principaux messages

- Les résultats d'ensemble de l'initiative AFRITAC sont jugés Satisfaisants.
- Les résultats des trois AFRITAC obtiennent la note Satisfaisant. L'AFRITAC Est, le plus ancien des trois centres, obtient les meilleures notes d'ensemble. L'AFRITAC Ouest, qui a le plus large portefeuille d'interventions, présente des résultats d'ensemble cohérents et satisfaisants. L'AFRITAC Centre présente des débuts encourageants, n'étant qu'à mi-parcours de son premier cycle triennal.
- Les résultats des interventions des départements fournisseurs d'assistance technique sont jugés Bons. Ceux du Département MCM se situent légèrement au-dessus des interventions des départements finances publiques et statistiques.
- Dans un domaine d'intervention de l'AFRITAC Est, celui de la supervision bancaire, les résultats obtiennent la note Excellent.
- La note de l'AFRITAC Est pour l'administration des recettes, de l'AFRITAC Ouest pour la supervision de la microfinance et de l'AFRITAC Centre pour la gestion de la dette se situe dans la tranche supérieure de la fourchette Satisfaisante.
- Les actions dont la note est inférieure à la valeur médiane de la fourchette Satisfaisante sont la GFP et la statistiques pour les trois AFRITAC, les opérations monétaires pour l'AFRITAC Est, l'administration des recettes pour l'AFRITAC Ouest et la supervision du secteur financier pour l'AFRITAC Centre.
- Les réponses à l'enquête corroborent globalement les notes des évaluateurs.
- La note Satisfaisant, attribuée à leur pertinence montre que les interventions des AFRITAC ont été bien ciblées. La coordination entre les donateurs obtient la note la plus faible de toutes les sous-catégories de la pertinence pour les trois centres et sur tous les domaines d'intervention.
- Tout porte à conclure que l'assistance technique des AFRITAC a globalement permis de renforcer les capacités, bien que les notes varient selon les domaines.
- Les ateliers régionaux obtiennent la meilleure note des prestations. Les erreurs de sélection des participants n'ont pas posé de problèmes majeurs, ceux-ci ayant pu exploiter par la suite la formation reçue dans l'exercice de leurs fonctions. Le suivi et l'appui post ateliers et séminaires de formation doivent être renforcés.
- L'efficacité est jugée dans l'ensemble Satisfaisante. Il n'y a pas d'écart significatif entre les AFRITAC ni entre les domaines d'intervention, en termes de coût exprimé en personne/mois.
- La lenteur des trois départements fournisseurs d'assistance technique du FMI à pourvoir les postes de conseillers résidents a affaibli certaines notes données à l'efficacité de l'AFRITAC Est.
- Si la pérennité des actions est jugée Bonne, les notes sont les plus basses par rapport aux autres critères. Les raisons sont : l'absence de suivi des recommandations dans certains pays, le manque de suivi par des conseillers surchargés de travail, les contraintes budgétaires et de capacité, la rotation des effectifs, les facteurs de politique économique et l'incertitude des financements.
- Les interventions des AFRITAC en matière de gestion de la dette, de supervision de la microfinance, de GFP, d'administration des recettes et de statistiques ont indirectement épaulé la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté.
- La GFP, l'administration des recettes et les statistiques de finances publiques ont permis d'accroître la transparence, la responsabilisation et le contrôle des fonds publics, et de limiter les possibilités de corruption, de fraude et de contrebande.

## A. Introduction

40. **Les résultats résumés sous ce chapitre reposent sur le travail effectué par les évaluateurs sur le terrain, l'examen des documents et l'enquête par voie électronique.** Le substrat du chapitre est constitué par les données figurant à l'annexe C, l'analyse de l'enquête d'évaluation des AFRITAC et l'examen spécifique des cinq domaines d'intervention effectué par les évaluateurs pour l'AFRITAC Est (annexe D), Ouest (annexe E) et Centre (annexe F). Dans ces annexes qui prennent aussi appui sur des résultats de l'enquête pour les trois AFRITAC, une appréciation qualitative est utilisée pour évaluer l'assistance technique sur les critères classique d'évaluation, à savoir, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité, exposés à l'annexe B. Les annexes D, E et F sont très détaillées et comportent chacune plus de 60 pages.

41. L'enquête électronique a été élaborée pour permettre de recueillir l'opinion d'un plus grand nombre de sources d'information que celles avec lesquelles les évaluateurs auraient pu s'entretenir sur le terrain. Les résultats de l'enquête sont résumés à l'annexe C et sont utilisés dans les annexes D, E et F pour tester et valider les conclusions des évaluateurs. De manière générale, les conclusions des évaluateurs sont fortement corroborées par les résultats et les réponses de l'enquête. Au total, **815 réponses ont été recueillies** à la clôture de l'enquête électronique, le 17 décembre 2008. Le **taux de réponse a été de 60 %** pour les messages électroniques et entre 54 et 70 % pour les différentes catégories de répondants<sup>26</sup> (tableau C.1, annexe C). **Les fonctionnaires des administrations publiques représentent 60 % environ des répondants aux questionnaires.** Près de 60 % d'entre eux sont de pays relevant de l'AFRITAC Est, un quart, des pays couverts par l'AFRITAC Ouest et une réponse sur cinq provient de la zone de l'AFRITAC Centre. **Des réponses ont aussi été fournies par un nombre raisonnable de fonctionnaires du FMI (141), de consultants du FMI (99) et de représentants d'autres fournisseurs d'assistance technique (90).** Parmi les agents des fonctions publiques, 39 % travaillent au ministère des finances, 27 % à la banque centrale, 22 % au sein de l'administration des recettes et 9 % dans les agences de la statistique. Les réponses des services du FMI se répartissent sur divers départements. Le plus grand nombre de réponses d'autres fournisseurs d'assistance technique provient de la Banque africaine de développement et de la Banque mondiale. D'autres réponses de cette catégorie proviennent de donateurs bilatéraux. Le nombre relativement faible de réponses du Département des statistiques du FMI et d'Instituts statistiques nationaux soulève quelques préoccupations quant à la robustesse des résultats de l'enquête dans le domaine statistique. **Près de 650 répondants s'estimaient suffisamment informés pour noter les résultats des AFRITAC — 357 pour l'Est, 176 pour l'Ouest et 115 pour le Centre.**

42. En raison des contraintes de calendrier et de logistique, les évaluateurs n'ont pu visiter que huit pays bénéficiaires des interventions des AFRITAC. Ils ont recueilli beaucoup plus d'informations de première main et ont pu mieux observer la situation de terrain dans ces pays que ce n'est bien évidemment le cas pour les pays dans lesquels ils n'ont pu se rendre. Il n'est donc pas à exclure que les conclusions de l'évaluation des pays visités ne soient pas représentatives de la performance des AFRITAC dans les autres pays. L'enquête a donné aux responsables des pays qui n'ont pas reçu la visite des évaluateurs l'occasion de faire connaître leur point de vue. Les conclusions résultant des réponses à l'enquête corroborent de manière générale celles de l'évaluation sur le terrain, ce qui indique que les conclusions de cette dernière sont relativement robustes et qu'elles n'ont pas été biaisées par les réactions recueillies durant les visites des évaluateurs dans les pays.

---

<sup>26</sup> Responsables gouvernementaux en Afrique de l'Ouest, de l'Est et centrale; fournisseurs d'assistance technique, services et consultants du FMI et des AFRITAC.

## B. Pertinence des interventions des AFRITAC

43. Les évaluateurs ont eu recours à trois sous-critères pour évaluer la pertinence : i) la concordance avec les priorités gouvernementales, qui a la plus forte pondération; ii) la coordination avec les partenaires de développement; iii) la cohérence avec les activités du siège du FMI. Le détail des notes attribuées pour chaque sous-critère dans tous les domaines d'intervention aux trois AFRITAC figurent aux annexes D, E et F pour les AFRITAC Est, Ouest et Centre, respectivement. Dans chaque annexe, les cinq domaines d'intervention sont systématiquement notés au regard des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de pérennité.

44. **Partant des notes détaillées des annexes D, E et F<sup>27</sup>, la pertinence du programme AFRITAC dans son ensemble est jugée Bonne (tableau II.1). L'évaluation de la pertinence montre que les interventions des AFRITAC ont été bien ciblées.** La note de leur pertinence est **Bonne** dans le cas des trois AFRITAC et pour tous les domaines d'intervention, et est égale ou supérieure à la médiane de la fourchette. Il y a néanmoins quelques différences entre certaines activités. La pertinence des trois domaines que sont l'administration des recettes et la supervision du secteur financier pour l'AFRITAC Est et la gestion de la dette pour l'AFRITAC Centre est jugée **Excellente**. La pertinence de deux domaines d'intervention, la gestion de la dette et la supervision de la microfinance de l'AFRITAC Ouest a été jugée **Bonne, à la limite de la note Excellente**. La pertinence de quatre domaines d'intervention a été jugée **Bonne mais en dessous de la valeur médiane de la fourchette** (GFP pour les trois AFRITAC et systèmes monétaire/financier pour l'AFRITAC Est). La pertinence de **l'assistance technique en matière de statistiques a été jugée Bonne pour les trois centres, l'AFRITAC Ouest obtenant une note légèrement supérieure aux deux autres**, en raison de la bonne coordination avec AFRISTAT et les synergies créées entre les conseillers en statistiques et en gestion des finances publiques dans tous les domaines d'intervention couvrant les statistiques de finances publiques.

---

<sup>27</sup> Voir Note de synthèse pour l'AFRITAC Est, tableau D.37, l'AFRITAC Ouest, tableau E.36 et l'AFRITAC Centre, tableau F.34.

**Tableau II.1 — Pertinence de l'assistance technique fournie par les AFRITAC**

Domaine d'intervention	AFRITAC Est		AFRITAC Ouest		AFRITAC Centre		Total	
	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note
<b>Monétaire/ financier</b>								
Monétaire/dette	13	2,8	29	3,4	15	3,8	57	3,4
Supervision du secteur financier	36	3,6	23	3,4	15	2,8	74	3,4
<b>Total monétaire/ financier</b>	<b>49</b>	<b>3,39</b>	<b>52</b>	<b>3,4</b>	<b>30</b>	<b>3,3</b>	<b>131</b>	<b>3,4</b>
<b>Finances publiques</b>								
GFP	45	2,8	60	2,8	30	2,8	135	2,8
Administration des recettes	36	3,8	72	3,2	15	3,0	123	3,4
<b>Total finances publiques</b>	<b>81</b>	<b>3,3</b>	<b>132</b>	<b>3,045</b>	<b>45</b>	<b>2,9</b>	<b>258</b>	<b>3,1</b>
<b>Statistiques</b>	<b>31</b>	<b>3,0</b>	<b>36</b>	<b>3,0</b>	<b>12</b>	<b>3,0</b>	<b>79</b>	<b>3,0</b>
<b>Note attribuée à la PERTINENCE</b>	<b>161</b>	<b>3,3</b>	<b>220</b>	<b>3,1</b>	<b>87</b>	<b>3,0</b>	<b>468</b>	<b>3,2</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité concernée.

45. **Les évaluateurs considèrent la note attribuée à la pertinence conforme aux résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC.** Un tiers des 616 répondants jugent la pertinence de l'assistance technique des AFRITAC **Excellente**, et 59 % la jugent **Satisfaisante**. Quelques répondants l'ont jugé **Faible** (8 %) ou **Médiocre** (1 %). Un plus grand nombre de répondants à l'enquête jugent la pertinence de l'assistance technique de l'AFRITAC Est «Excellente» que dans le cas des AFRITAC Ouest et Centre.

46. La série de prestations offertes par les AFRITAC Est et Ouest est restée relativement constante sur les six dernières années. Mais les conditions et les besoins de développement des pays bénéficiaires évoluent avec le temps. Les AFRITAC devraient continuer à procéder des évaluations périodiques détaillées des besoins de leurs clients, pour veiller à leur fournir des prestations d'assistance technique adaptées à ces besoins. L'évaluation périodique des besoins, conjuguée à une bonne coordination avec les interventions du siège du FMI et d'autres fournisseurs d'assistance technique, constituerait un facteur décisif pour le maintien des bonnes notes attribuées à la pertinence.

### **1. Pertinence de l'assistance technique relative aux systèmes monétaire/financier**

47. Les prestations d'assistance technique dans ce domaine ont été regroupées en deux grandes catégories : i) les opérations monétaires et ii) la supervision du secteur financier. Pour chaque faisceau d'activités génériques, chaque AFRITAC privilégie différents sujets qui sont adaptés aux principales caractéristiques et au degré de développement des systèmes financiers des pays clients et tient compte des besoins les plus pressants propres à chaque région. Dans les pays de l'**AFRITAC Est**, où tous les pays clients ont des banques centrales

responsables de la mise en œuvre de la politique monétaire et de la supervision bancaire, l'assistance technique a accordé la priorité aux thèmes suivants : i) les **opérations monétaires**, en traitant un large éventail de sujets, notamment la gestion de la dette publique, les prévisions de liquidité et les opérations de marché, les systèmes de paiement et de règlement, la gestion des réserves de change, la comptabilité et autres questions concernant la gouvernance de la banque centrale et ii) la **supervision du secteur financier**, en insistant sur la supervision bancaire, en particulier l'évolution de la supervision traditionnelle vers une supervision basée sur le risque, bien que la supervision de la microfinance ait aussi été abordée.

48. Dans les régions desservies par les **AFRITAC Ouest et Centre**, les banques centrales régionales et une monnaie commune, rattachée à l'euro, prédominant et nombre de pays plus pauvres sont admissibles à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTÉ). C'est pourquoi, **dans la catégorie des opérations monétaires**, les AFRITAC Ouest et Centre ont fourni une assistance technique concernant uniquement la gestion de la dette et le développement d'un marché de la dette publique, principalement aux pays clients de l'UEMOA et de la CEMAC. Les besoins en assistance technique de la Guinée et de la Mauritanie, clients de l'AFRITAC Ouest) et du Burundi et de la République démocratique du Congo (RDC) (clients de l'AFRITAC Centre), qui ont leur propre monnaie et leur banque centrale, se rapportent davantage à un éventail plus large d'opérations monétaires, à l'instar des pays de l'AFRITAC Est. **S'agissant du faisceau des activités de supervision financière**, i) l'assistance technique fournie par AFRITAC Ouest porte exclusivement sur la supervision de la microfinance, ce qui témoigne de la croissance rapide de ce type de financement dans la région ces dernières années et confirme que cette supervision est assurée par les ministères des finances des pays de l'UEMOA plutôt que par la BCEAO, quoique celle-ci soit responsable du cadre juridique et réglementaire; et ii) les missions de l'AFRITAC Centre étaient axées sur une assistance en matière de supervision bancaire à l'autorité régionale de supervision (la COBAC), et aux Banques centrales du Burundi et de la RDC, respectivement; la COBAC et le Burundi ont aussi bénéficié d'une assistance limitée en matière de microfinance.

49. Dans le contexte des caractéristiques régionales mais aussi des besoins des pays, tous les AFRITAC ont un Conseiller résident pour chacun des domaines d'intervention : i) un Conseiller en opérations monétaires et un Conseiller en supervision bancaire pour l'AFRITAC Est; ii) des Conseillers en matière de gestion de la dette et de supervision de la microfinance pour l'AFRITAC Ouest; et iii) des Conseillers en gestion de la dette et en supervision bancaire pour l'AFRITAC Centre. Du point de vue des pays relevant des AFRITAC Ouest et Centre dotés d'une banque centrale commune, le dispositif est perfectible. Le Département des marchés monétaires et de capitaux cherche à fournir une assistance technique dans ces pays, mais il est difficile de dire si ce dispositif fonctionne avec efficacité dans les pays concernés ou si cette méthode est la plus efficace pour fournir une assistance technique. **Il est nécessaire d'assurer à tous les pays clients des AFRITAC un accès équitable à l'assistance technique relative aux systèmes monétaire et financier.** Les programmes d'activité des AFRITAC peuvent certes être aménagés dans le cadre de leur examen par le Comité d'orientation, mais la marge de manœuvre est faible dans les cas où la demande d'assistance technique dépasse les capacités d'intervention du Centre ou si celui-ci ne dispose pas des qualifications nécessaires pour assurer le type de prestation demandée.

50. **On trouvera aux tableaux D.2, E.2 et F.2 pour AFRITAC Est, Ouest et Centre, le détail des notes attribuées à la pertinence de l'assistance technique en matière des systèmes monétaire et financier. Les actions d'assistance technique en matière d'opérations monétaires, de gestion de la dette et de supervision du secteur financier dans les trois régions ont été jugées très pertinentes, car elles allaient dans le sens des objectifs nationaux et régionaux et correspondaient aux programmes du FMI dans les**

**pays ou à ses activités de surveillance [y compris les Programmes d'évaluation du secteur financier (PESF) régionaux et, dans certains cas, nationaux].** S'agissant de la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique, les notes étaient moins bonnes. Pour les deux domaines d'intervention de l'assistance technique relative aux questions monétaires et financières, la pertinence recueillait la note de 3,4, soit «Satisfaisant», à quelques points d'«Excellent». **L'assistance technique dans le domaine de la supervision bancaire de l'AFRITAC Est et de la gestion de la dette de l'AFRITAC Ouest et Centre s'est vu attribuer des notes particulièrement élevées.**

51. La pertinence de l'assistance technique relative aux systèmes monétaire et financier aurait pu être jugée «Excellente» si les conditions suivantes avaient été remplies : i) si l'AFRITAC Est avait été en mesure de fournir des services sur les opérations monétaires pendant la totalité de la période d'évaluation de 2006 à 2008 — le poste de Conseiller pour les opérations monétaires est resté vacant pendant la plus grande partie de la période; et ii) si les AFRITAC Ouest et Centre avaient été en mesure de fournir un éventail plus large de services à l'appui des banques centrales nationales de leur région et avaient pu établir une relation plus étroite avec elles pour étayer les réformes du secteur financier préconisées dans les PESF régionaux et propres aux pays. Ces conditions auront des conséquences pour les ressources et le panachage des compétences requises des Conseillers résidents lors de la prochaine reconstitution du financement. Nombre de pays d'Afrique de l'Est se sont lancés dans la seconde génération de réformes du secteur financier; il est donc préférable de ne pas ralentir la fourniture d'assistance technique dans les domaines monétaire et financier et veiller à ce que l'AFRITAC Est reste un modèle d'excellence pour les autres CRAT. Comme les autres AFRITAC, l'AFRITAC Est a un besoin croissant de ressources additionnelles pour mieux satisfaire les besoins de ses clients dans le domaine de la supervision du secteur monétaire/financier et pour maintenir sa pertinence. **Bien que satisfaisante dans quelques cas, la coordination avec les autres donateurs pourrait encore faire l'objet d'améliorations, et les AFRITAC et leurs Comités d'orientation devraient faire un effort concerté pour résoudre cette question.**

52. **Les notes attribuées par l'équipe d'évaluation à la pertinence de l'assistance technique monétaire/financière correspondent aux résultats de l'enquête.** Les personnes interrogées ont jugé «Excellente» la pertinence de l'assistance technique en matière de supervision financière. La note «Bonne» attribuée à la pertinence de l'assistance technique en matière d'opérations monétaires/gestion de la dette est supérieure à la valeur médiane de la fourchette.

## **2. Pertinence de l'assistance technique en matière de GFP**

53. **Les principaux domaines couverts par l'assistance technique en matière de gestion des finances publiques englobaient :** i) la création de cadres législatif et réglementaire appropriés pour la GFP; ii) l'amélioration de la préparation et de la gestion du budget afin de mieux aligner l'affectation des ressources sur les priorités nationales, notamment les initiatives favorables aux pauvres; iii) l'introduction de la nomenclature budgétaire fondée sur l'édition de 2001 du *Manuel de statistiques des finances publiques (MSFP 2001)*; iv) la promotion des réformes du Trésor afin d'en améliorer la gestion, la transparence et la responsabilisation; v) le renforcement des capacités de gestion des relations budgétaires intergouvernementales<sup>28</sup>; et vi) le soutien, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de réformes de la gestion des finances publiques.

---

<sup>28</sup> Le besoin de ce type d'assistance apparaît clairement dans les données disponibles dans la base des données de la Banque mondiale sur les statistiques. Peu de pays clients des AFRITAC présentent les comptes de l'État de manière consolidée.



54. **L'assistance technique en matière d'administration des recettes a aidé les autorités fiscales et douanières à affiner leurs stratégies et leurs plans d'action sur un certain nombre de grands axes :** i) moderniser les cadres juridiques des recettes; ii) renforcer l'administration fiscale et élargir l'assiette de l'impôt; iii) adopter une approche davantage axée sur les contribuables, en faisant appel à une répartition entre des catégories de contribuables importants, moyens et petits pour mieux les gérer; iv) encourager les systèmes d'auto-évaluation; v) revoir les processus administratifs, notamment accroître la transparence et renforcer la comptabilité, les contrôles internes et l'audit; vi) gérer les recettes à l'aide d'une démarche fondée sur la gestion des risques; vii) utiliser les systèmes de technologies de l'information appropriés dans le domaine fiscal et douanier; et viii) dispenser une formation déontologique pour étayer les efforts déployés pour réduire la corruption, la fraude et la contrebande.

55. La majeure partie des ressources des AFRITAC ont été utilisées pour fournir une assistance technique dans le domaine budgétaire. Tous les AFRITAC ont un Conseiller en administration des recettes et un à trois Conseillers en GFP. On trouvera aux tableaux D.16, E.16 et F.15, respectivement, le détail des notes attribuées à la pertinence des activités d'assistance technique dans le domaine budgétaire des AFRITAC Est, Ouest et Centre et au tableau II.1 une synthèse des notes de la pertinence de l'assistance technique en matière de GFP de chaque AFRITAC.

56. **L'assistance technique en matière budgétaire, qu'il s'agisse de l'administration des recettes ou de la GFP est d'autant plus pertinente qu'elle est reliée aux stratégies de réduction de la pauvreté.** Pour donner des résultats, ces stratégies exigent des ressources financières, d'où l'intérêt de l'assistance technique en matière d'administration des recettes. Une fois les ressources financières mobilisées, elles doivent être gérées avec efficacité et efficacité, objectif de l'assistance technique en GFP. **La bonne GFP est une condition indispensable pour inciter les donateurs à accroître leur soutien à la réduction de la pauvreté par le biais d'un appui budgétaire.** Pour la Banque mondiale, une bonne GFP présente trois caractéristiques : i) une discipline budgétaire pour assurer que les dépenses publiques ne dépassent pas les ressources disponibles; ii) une allocation efficace des ressources pour répondre aux besoins prioritaires et le transfert de ressources affectées à des utilisations moins efficaces à d'autres qui le sont davantage; et iii) la volonté que les ressources publiques soient utilisées de la manière la plus efficace possible. Des enquêtes sur le terrain ont relevé que **les catégories d'assistance technique en matière de budget correspondaient aux priorités des pays et étaient pertinentes dans tous les pays dans lesquels l'équipe d'évaluation s'est rendue.** Toutes les administrations des recettes de l'Afrique de l'Est, à l'exception de l'Érythrée, ont mis au point des stratégies à moyen terme et cinq sur sept ont arrêté des plans d'action pour la GFP. En Afrique de l'Ouest, des études diagnostiques de la GFP ont été réalisées dans tous les pays, sauf le Sénégal et c'est dans ce cadre que les Conseillers résidents ont hiérarchisé les activités d'assistance technique. Ces activités allaient de la consolidation du cadre juridique/réglementaire au renforcement des capacités dans certains domaines spécialisés.

57. La pertinence de l'assistance technique en matière d'administration des recettes apparaît clairement dans le rapport annuel de l'AFRITAC Est pour les exercices 2007 et 2008<sup>29</sup> : «Générer et administrer les recettes nationales sont parmi les fonctions les plus importantes d'un État, une fondation sur laquelle s'appuie tout le reste, du fonctionnement des écoles et des hôpitaux au versement des salaires et des pensions. Aider les pays d'Afrique de l'Est à mettre

---

<sup>29</sup> Rapport annuel 2007–08 de l'AFRITAC Est, page 8.

en place une solide administration des recettes permet donc d'atteindre plusieurs objectifs importants : premièrement, c'est la pierre angulaire de la promotion et du renforcement de l'État; deuxièmement, c'est un moyen de générer des fonds supplémentaires pour le développement du pays et troisièmement, cela aide les pays membres à réduire leur dépendance des fonds extérieurs». L'équipe d'évaluation souscrit aux idées exprimées dans cette déclaration et estime qu'elles s'appliquent aussi à l'assistance technique en matière d'administration des recettes dans les AFRITAC Ouest et Centre.

58. **La pertinence de l'assistance technique en matière d'administration des recettes a été notée «Satisfaisante», très proche d'«Excellente». L'autonomie des administrations des recettes** dans les pays clients de l'AFRITAC Est a contribué à la note **«Excellent»** attribuée à la pertinence de ce type d'assistance technique — **l'autonomie a favorisé l'internalisation de l'assistance technique, facilité l'identification de ses priorités et accru la participation active des autorités à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'assistance technique.** La pertinence de l'assistance technique en GFP a également été jugée **«Satisfaisante», quoique la note soit légèrement inférieure à la valeur médiane de la fourchette de notes «Satisfaisant».** Les deux faisceaux d'activités de l'assistance technique dans le domaine budgétaire correspondaient aux objectifs de l'État et étaient bien intégrés dans les activités d'assistance technique, de surveillance et de prêts du siège. L'assistance technique en GFP et en administration des recettes a reçu des notes allant de **«Satisfaisant»** à **«Excellent»** par rapport à ces deux sous-critères d'appréciation qui, ensemble, représentaient 80 % de la pondération dans l'évaluation de la pertinence. Pour les deux catégories d'assistance technique dans le domaine budgétaire, la coordination des donateurs s'est généralement vu attribuer les notes les plus mauvaises parmi les sous-critères de pertinence dans l'enquête d'évaluation des AFRITAC.

59. L'intérêt suscité par la gestion des finances publiques dans les pays servis par les AFRITAC et de la communauté des donateurs est considérable pour les raisons suivantes : i) un soutien direct au budget est requis pour intensifier l'aide à l'appui des stratégies de réduction de la pauvreté; ii) des systèmes de gestion des finances publiques qui fonctionnent correctement favorisent l'élaboration et la mise en œuvre de la politique budgétaire; et iii) la rationalisation, la gestion et le suivi des dépenses publiques ainsi que l'exécution du budget dans les délais accroissent la transparence et la responsabilisation. **En raison de ces facteurs, les donateurs sont nombreux dans ce domaine d'intervention et certains disposent de fonds beaucoup plus conséquents que les AFRITAC, ce qui rend leur coordination plus difficile que pour l'administration des recettes.** En général, il y a moins de donateurs qui fournissent une assistance spécialisée aux autorités fiscales et douanières. Lors de réunions avec d'autres fournisseurs d'assistance technique, les AFRITAC se sont fréquemment déclarés préoccupés par l'insuffisance de la vulgarisation et du partage des informations en matière de budget. La question a été aussi posée de savoir comment les membres des AFRITAC pouvaient être davantage mis à contribution lorsque les donateurs regroupent leurs fonds pour étayer un plan d'action engagé dans le pays pour améliorer la GFP. Les ressources des AFRITAC et, plus généralement, du FMI, sont bien cloisonnées. L'élaboration d'une stratégie permettant aux AFRITAC qui ne sont pas représentés à un endroit donné, de pouvoir intervenir efficacement — dans les cas où d'autres bailleurs de fonds ont rassemblé d'importantes ressources à l'appui de programmes gouvernementaux de réforme de la gestion des finances publiques — par des évaluations périodiques de l'état d'avancement de ces réformes dans le cadre de l'examen des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) est un aspect important à approfondir à l'avenir. Les représentants de l'État et les donateurs interrogés par l'équipe d'évaluation ont affirmé que les **AFRITAC avaient un rôle important à jouer en matière de GFP, notamment pour en garantir la qualité. Les AFRITAC doivent trouver leur créneau spécifique pour apporter une valeur ajoutée à la GFP et compléter l'assistance**

**technique souvent considérable d'autres intervenants.** Ceci permettrait d'assurer la bonne utilisation des ressources disponibles en évitant un saupoudrage, tout en favorisant une meilleure intégration des interventions des AFRITAC à celles d'autres partenaires pour le développement.

60. **Sur la base des résultats de l'enquête, le classement relatif des deux faisceaux d'activités d'assistance technique en matière budgétaire était proche des notes attribuées par l'équipe d'évaluation.** La pertinence de l'assistance technique en matière d'administration des recettes a été légèrement mieux notée que celle de la GFP, bien que toutes deux soient considérées comme «Satisfaisantes».

### **3. Pertinence de l'assistance technique en matière de statistiques**

61. Les tableaux D.27, E.27 et F.25 présentent le détail des notes de pertinence sur lesquelles reposent les statistiques du tableau II.1.

62. Au plan conceptuel, il apparaît clairement que l'assistance technique en matière de statistiques est pertinente. Les représentants de l'État ont besoin d'une comptabilité nationale dont les données sont exactes, fiables et ponctuelles pour formuler et mettre en œuvre de saines politiques macroéconomiques. Pour surveiller la mise en œuvre des stratégies nationales de réduction de la pauvreté, il faut suivre les indicateurs macroéconomiques tels que le produit intérieur brut (PIB) et les prix. Pour surveiller l'inflation et formuler la politique monétaire, les banques centrales s'appuient sur un IPC dont les chiffres sont mensuels et ponctuels. Elles ont aussi besoin d'estimations exactes et ponctuelles de la balance des paiements pour prendre les décisions de politique monétaire et gérer la monnaie et le compte de capital. De solides statistiques des finances publiques (SFP) favorisent la planification et l'exécution efficaces et transparentes du budget et, plus généralement, des politiques budgétaires saines. Pour octroyer ses prêts et faire son travail de suivi et de surveillance, le FMI a besoin d'estimations exactes et actualisées des taux de croissance réels du PIB, de l'IPC, de la balance des paiements et des SFP. Dans la plupart des pays africains, la qualité, la ponctualité et le champ d'application des statistiques ainsi que les pratiques statistiques présentent des insuffisances, ainsi qu'en témoigne un examen des informations disponibles dans la base de données des informations statistiques des pays de la Banque mondiale. Des investissements importants<sup>30</sup> sont nécessaires pour remédier à ces insuffisances. Dans les AFRITAC Est et Centre, l'assistance technique en matière de statistiques a été prodiguée par un Conseiller en statistiques, principalement expert des statistiques du secteur réel. L'AFRITAC Ouest comptait deux Conseillers en statistiques, dont l'un s'occupait des statistiques du secteur réel<sup>31</sup> et l'autre des SFP.

63. Avec l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement, suivie de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra (tableau I.2), la communauté internationale a fait de la réduction de la pauvreté la pierre angulaire de l'assistance des donateurs. La plupart des pays des régions couvertes par les AFRITAC ont mis au point des programmes et des stratégies de réduction de la pauvreté (PRSP) qui encadrent la hiérarchisation et la coordination de l'assistance de donateurs. Ces derniers se sont engagés à accroître leur soutien aux programmes de réduction de la pauvreté, notamment en Afrique. Toutefois, les pays bénéficiaires, comme les donateurs, sont convenus qu'il était essentiel de

---

<sup>30</sup> Estimés à 75 millions de dollars EU par an pour tous les pays africains et à 60 millions de dollars EU par an pour les pays à faible revenu. Voir «Regional Strategic Framework For Statistical Capacity Building in Africa: Better Statistics For Improved Development Outcomes». Sources: Commission économique pour l'Afrique, Groupe de développement africain, Banque mondiale et Paris 21.

<sup>31</sup> Ce poste est financé par le sous-compte du Japon.

gérer ces fonds de manière à obtenir des résultats tangibles. Dans le cadre de cette démarche basée sur les résultats, il faudra apporter la preuve que les résultats désirés ont effectivement été obtenus. Il existe un lien étroit entre des statistiques exactes et ponctuelles et une information ancrée dans le suivi et l'évaluation qui sont au cœur de la réussite des DSRP. Dans ce contexte, les missions d'assistance technique en vue d'approuver les statistiques du secteur réel sont pertinentes.

64. La pertinence du travail des AFRITAC pour aider à améliorer la comptabilité nationale, les indices de prix, les statistiques de la balance des paiements et des finances publiques apparaît évidente. La pertinence de l'assistance technique en matière de statistiques a été notée **«Satisfaisant», une note que l'on relève dans tous les AFRITAC**. En général, ce type d'assistance correspondait aux priorités des autorités et aux activités de surveillance et des programmes du FMI. Il conviendrait de prendre plusieurs mesures pour hisser la note de pertinence jusqu'à **«Excellent»** : i) dans certains pays, les organismes statistiques sont relativement défaillants. Dans ces circonstances, la pertinence de l'assistance technique en matière de statistiques des AFRITAC aurait pu être plus importante si elle avait contribué à régler des questions stratégiques plus larges de développement institutionnel afin de remédier aux difficultés de dotation en personnel et de budget dont les centres souffrent depuis longtemps; ii) la note de la pertinence aurait aussi pu être plus élevée si la collaboration avait été plus étroite avec les autres partenaires qui œuvrent pour améliorer la qualité des statistiques en Afrique; iii) il aurait été souhaitable d'alléger la charge de travail des Conseillers en matière de statistiques, qui sont contraints de se pencher sur de multiples statistiques de comptabilité nationale, de prix, de balance des paiements et de finances publiques dans d'innombrables organes d'exécution répartis dans de nombreux pays; et iv) les synergies entre le travail des Conseillers en statistiques et celui des Conseillers du Département des marchés monétaires et de capitaux et du Département des finances publiques sont clairement apparues — même s'il existait de bonnes synergies entre le travail des Conseillers en SFP et en GFP de l'AFRITAC Ouest, elles étaient moins visibles dans les AFRITAC Est et Centre ou dans d'autres zones de l'AFRITAC Ouest.

65. L'importance que revêt la qualité des données sous-jacentes ne peut être négligée. La qualité des données, qui peut se définir de la façon suivante : «... l'aptitude des données à se prêter à une exploitation efficace, économique et rapide pour permettre d'éclairer et d'évaluer les décisions. À l'évidence, la qualité des données est une notion pluridimensionnelle qui, au-delà d'une exactitude à toute épreuve, impose aussi de répondre aux impératifs d'accessibilité, de pertinence, d'actualité, de métadonnées, de documentation, de capacités et d'attentes des utilisateurs, de coût et de technicité adaptée au contexte particulier concerné»<sup>32</sup>. D'aucuns concluent que «la qualité des données doit être considérée comme l'un des principaux facteurs déterminants des travaux d'analyse pour la prochaine décennie»<sup>33</sup>.

66. Eu égard au nombre de pays couverts, à l'acuité du besoin d'améliorer la qualité des données statistiques en Afrique et aux effectifs actuels de Conseillers en statistiques, les AFRITAC ne peuvent satisfaire les besoins de tous les pays en la matière. Dans ces conditions, il est nécessaire de recentrer les efforts d'assistance technique en statistiques des AFRITAC. Étant donné que d'autres fournisseurs d'assistance technique sont actifs dans ce domaine, les AFRITAC pourraient établir des liens plus étroits avec les autres institutions pour accroître l'efficacité de l'assistance apportée à ces pays. Il convient d'intensifier les efforts de coordination déployés par les AFRITAC et les organisations comme l'Observatoire économique

<sup>32</sup> *Statistical Methodology*. A.F. Karr, A.P. Sanil and D.L. Banks. *Data Quality: A Statistical Perspective*. 2006, 3, pages 137–173.

<sup>33</sup> *TECHNOMETRICS*. Leland Wilkinson. *The Future of Statistical Computing*. November 2008. Volume 50, NO. 4. Page 424.

et statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT), la Banque mondiale, le PNUD, la Banque africaine de développement (BAD), la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (UNECA), Paris 21 et certains donateurs bilatéraux qui sont actifs dans ce domaine pour accroître les synergies requises pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'assistance afin d'améliorer l'exactitude et l'actualité des statistiques en Afrique subsaharienne. Ce type de coordination énergique s'impose pour trouver les moyens de remédier aux problèmes stratégiques chroniques de dotation en personnel et de ressources financières des instituts nationaux de statistique, et pour mobiliser les financements nécessaires aux enquêtes nécessaires pour améliorer la qualité intrinsèque des données. Ce sont là des contraintes qui sont souvent plus lourdes que l'amélioration des techniques et méthodes de calcul. La coordination doit aller au-delà de l'échange d'informations pour aboutir à une démarche concertée de résolution de ces problèmes stratégiques.

67. Les réponses de l'enquête d'évaluation des AFRITAC correspondaient dans l'ensemble aux notes de l'équipe de l'évaluation et ont conclu que la pertinence de l'assistance technique en matière de statistiques était **«Satisfaisante»**.

#### **4. Principales conclusions sur la pertinence des interventions des AFRITAC**

68. **Comme le montrent en détail les annexes D, E et F, les hauts représentants de l'État avec lesquels s'est entretenue l'équipe d'évaluation lors de ses travaux sur le terrain reconnaissent que l'assistance technique des AFRITAC est internalisée**, ce qui a été confirmé par les résultats de l'enquête — plus de 90 % étaient d'accord/tout à fait d'accord que le travail des AFRITAC était déterminé par la demande et répondait aux besoins des pays. Environ 80 % ont estimé que l'assistance technique des AFRITAC était fortement internalisée par les pays (tableau CX.5).

69. **Il ressort des annexes D, E et F, de l'examen des documents du FMI et des entretiens avec les services de l'institution, y compris ses représentants résidents, qu'il existe un lien étroit entre l'assistance technique des AFRITAC, la mission de surveillance et les opérations de prêt du FMI**, ce que confirment les résultats de l'enquête — environ 90 % des répondants étaient d'accord ou tout à fait d'accord que le travail des AFRITAC était étroitement lié aux activités de surveillance et aux programmes du FMI et qu'il complétait l'assistance technique du siège (tableau CX.5). Des résultats positifs ont été constatés pour tous les AFRITAC. Un petit nombre était tout à fait d'accord que l'assistance technique de l'AFRITAC Est était internalisée. Le travail des AFRITAC Ouest et Centre a été davantage lié aux activités du siège que celui de l'AFRITAC Est.

70. **L'une des conclusions tirées par le Département des finances publiques et le Département des marchés monétaires et de capitaux dans l'autoévaluation de leurs opérations dans les pays sortant d'un conflit était qu'il était important de formuler une stratégie d'assistance technique dès le départ pour assurer un enchaînement approprié et coordonner l'assistance technique entre les donateurs**<sup>34</sup>. Il est en effet important d'avoir une vue stratégique globale des questions qui ont trait au cadre juridique/réglementaire; il faut aussi renforcer les institutions et élaborer une assistance technique qui correspond aux priorités de l'État et à la capacité d'absorption institutionnelle. À l'exception du domaine de la GFP en général, de l'administration des recettes et de la supervision bancaire en Afrique de l'Est et de la gestion de la dette et de la microfinance en Afrique de l'Ouest, ce diagnostic global faisait parfois défaut. La pertinence d'une partie de l'assistance technique aurait pu être meilleure si un

---

<sup>34</sup> Voir : i) assistance technique du Département MCM aux pays récemment sortant d'un conflit, 14 décembre 2004; et ii) FMI : *Rebuilding Fiscal Institutions in Post-Conflict Countries*, 13 décembre 2004.

travail diagnostique plus complet avait été réalisé avec le Département des marchés monétaires et de capitaux et le Département des statistiques. Par exemple, compte tenu des nombreux besoins de certains instituts de la statistique, il n'était pas toujours clair que l'assistance des AFRITAC avait pour principale priorité d'aider à mettre à niveau la méthodologie informatique. Les AFRITAC et le Département des statistiques n'ont pas toujours tenu le rôle principal dans l'élaboration de larges plans stratégiques d'amélioration des statistiques. Ces efforts peuvent et devraient être menés par d'autres fournisseurs d'assistance technique. Toutefois, si les Conseillers en statistiques estiment que ces stratégies n'existent pas ou qu'elles ne sont pas mises en œuvre, c'est à eux qu'il incombe, dans le cadre de leurs responsabilités de coordination des donateurs, d'aider activement les agences concernées à mobiliser le soutien nécessaire à la préparation et à la mise en œuvre de ces stratégies.

**71. Un élément important de la structure de gouvernance des AFRITAC est le rôle des Comités d'orientation dans la supervision, le contrôle et l'approbation des programmes de travail et des budgets des AFRITAC.** Sur les 350 personnes qui ont répondu à l'enquête pour noter les Comités d'orientation, **18 % considèrent leur performance «Excellente» et les deux tiers «Satisfaisante»** (tableau CX.6). Quant aux représentants de l'État et aux coordonnateurs des centres interrogés par l'équipe d'évaluation, ils ont estimé que **les Comités d'orientation permettent effectivement aux pays bénéficiaires et aux autres fournisseurs d'assistance technique de s'exprimer, ajoutant que les réunions de ces comités ne sont pas dominées par le FMI. Certains domaines peuvent néanmoins être améliorés** (par exemple, accroître la participation aux réunions de certains donateurs et pays de l'AFRITAC Ouest; encourager les représentants des pays à fixer les priorités de manière plus exhaustive et avec plus d'assurance; renforcer et stimuler le rôle des agents de coordination nationaux des AFRITAC et reconnaître davantage le rôle qu'ils jouent). Les membres des Comités d'orientation devraient appuyer plus vigoureusement les activités de vulgarisation des AFRITAC dans les organisations gouvernementales de leur pays avec l'appui de la communauté locale des donateurs. Il serait bon que les représentants des donateurs partagent plus systématiquement les informations entre les pays qu'ils représentent. **L'expérience d'ouverture du processus décisionnel à ceux qui expriment les vues des responsables du gouvernement concernés et des fournisseurs d'assistance technique a été une innovation utile qui a été couronnée de succès. Elle a contribué à accroître l'internalisation par le pays et à mettre les AFRITAC à l'écoute des besoins du pays, améliorant ainsi la pertinence de l'assistance technique des centres.**

### **C. Efficacité de l'assistance technique des AFRITAC**

**72.** L'équipe d'évaluation a fait appel à trois sous-critères pour évaluer l'efficacité : i) l'utilisation des résultats des AFRITAC; ii) les résultats prévus par rapport aux résultats réels; et iii) l'importance du rôle joué dans le développement des principales fonctions économiques et le renforcement des institutions — le premier critère ayant la pondération la plus importante. On trouvera au tableau II.2 la synthèse de l'évaluation par l'équipe, de l'efficacité de l'assistance technique des AFRITAC, qui repose sur l'analyse détaillée des annexes D, E et F. Les notes d'efficacité concernent le programme des AFRITAC dans son ensemble, chaque AFRITAC, chaque domaine fonctionnel et chaque faisceau d'activités d'assistance technique. Les notes détaillées de l'efficacité de l'assistance technique en matière de systèmes monétaire et financier sont présentées dans les tableaux D.5, E.5 et F.5 pour les AFRITAC Est, Ouest et Centre. Les notes d'efficacité pour l'assistance technique en matière budgétaire apparaissent aux tableaux D.20, E.20 et F.19 et pour l'assistance technique en matière de statistiques aux tableaux D.32, E.31 et F.29.

**Tableau II.2 — Efficacité de l'assistance technique fournie par les AFRITAC**

Domaine d'intervention	AFRITAC Est		AFRITAC Ouest		AFRITAC Centre		Total	
	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note
<b>Syst. monétaire et financier</b>								
Monétaire/dette	13	2.6	29	3.0	15	3.3	57	3.0
Supervision du secteur financier	36	3.7	23	3.4	15	3.0	74	3.5
<b>Total syst. monét. et financier</b>	<b>49</b>	<b>3.4</b>	<b>52</b>	<b>3.2</b>	<b>30</b>	<b>3.2</b>	<b>131</b>	<b>3.3</b>
<b>Finances publiques</b>								
GFP	45	2.7	60	2.4	30	2.3	135	2.5
Administration des recettes	36	3.4	72	2.7	15	2.7	123	2.9
<b>Total finances publiques</b>	<b>81</b>	<b>3.0</b>	<b>132</b>	<b>2.6</b>	<b>45</b>	<b>2.4</b>	<b>258</b>	<b>2.7</b>
<b>Statistiques</b>	<b>31</b>	<b>2.7</b>	<b>36</b>	<b>2.8</b>	<b>12</b>	<b>2.4</b>	<b>79</b>	<b>2.7</b>
<b>Note attribuée à l'EFFICACITÉ</b>	<b>161</b>	<b>3.1</b>	<b>220</b>	<b>2.8</b>	<b>87</b>	<b>2.7</b>	<b>468</b>	<b>2.9</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité concernée.

73. L'équipe d'évaluation a jugé l'efficacité du programme AFRITAC dans son ensemble **«Satisfaisante»**, bien que la note soit légèrement inférieure à la valeur médiane de la fourchette (tableau II.2). Cette évaluation indique que l'on dispose de suffisamment d'éléments pour conclure que l'assistance technique des AFRITAC a permis de renforcer les capacités institutionnelles en matière de gestion macroéconomique. L'efficacité était **«Satisfaisante»** dans les trois AFRITAC, à l'exception de l'AFRITAC Est, le seul à être noté au-dessus de la valeur médiane. Les portefeuilles d'assistance technique en matière de systèmes monétaire/financier, de finances publiques et de statistiques ont aussi été notés **«Satisfaisants»**, l'assistance technique dans le domaine des systèmes monétaire/financier recevant une note supérieure à la valeur médiane de la fourchette des notes **«Satisfaisants»**. La note attribuée à l'efficacité présente à l'évidence des disparités selon les domaines d'intervention. L'efficacité d'un domaine d'intervention, «Supervision bancaire», pour l'AFRITAC Est, a été jugée **«Excellente»** et les trois autres (administration des recettes pour l'AFRITAC Est, supervision de la microfinance pour l'AFRITAC Ouest et gestion de la dette pour l'AFRITAC Centre) ont été notées **«Satisfaisantes»**, proche de **«Excellents»**. Un certain nombre de faisceaux d'activités ont aussi été notés **«Modestes»**, au seuil de **«Satisfaisants»** (GFP pour les AFRITAC Ouest et Centre et statistiques pour l'AFRITAC Centre)<sup>35</sup>.

74. L'efficacité du programme AFRITAC a également fait l'objet de commentaires positifs, correspondant à la note **«Satisfaisante»** dans l'enquête d'évaluation. Vingt-trois pour cent des 605 répondants ont noté l'efficacité **«Excellente»**, 62 % **«Satisfaisante»**, 14 % **«Modeste»**

<sup>35</sup> Le Conseiller en statistiques de l'AFRITAC Centre n'occupait ses fonctions que depuis un an lorsque l'équipe d'évaluation s'est rendue au Gabon.

et seul 1 % «Insuffisante». Le pourcentage de ceux qui avaient noté l'efficacité «Excellent» était plus important pour l'AFRITAC Est (28 %) que dans les AFRITAC Ouest (18 %) ou Centre (17 %) (tableau C.4). Compte tenu des capacités institutionnelles généralement plus solides en Afrique de l'Est, ces différences ne sont pas surprenantes. Ce résultat positif fait néanmoins l'objet d'une réserve. Le renforcement des capacités est un objectif qui va du moyen au long terme. Nombre des missions d'assistance technique sont des travaux qui sont en cours et l'on ne sait pas encore très clairement si tous les résultats attendus se concrétiseront. C'est pourquoi certaines de ces notes sur l'efficacité restent à confirmer.

## **1. Efficacité de l'assistance technique dans le domaine des systèmes monétaire/financier**

75. Le **double objectif monétaire/financier** était le suivant : i) améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de paiement; et ii) améliorer le cadre juridique et réglementaire de la supervision du secteur financier. **L'enquête d'évaluation a donné des résultats dans l'ensemble similaires dans les différents centres s'agissant des progrès réalisés pour atteindre ces objectifs. De toute évidence, le travail n'est pas terminé** car la plupart des personnes interrogées ont répondu qu'en dépit des progrès les objectifs n'avaient pas encore été atteints. Relativement peu ont déclaré que les objectifs avaient été réalisés ou que seuls des progrès modestes avaient été accomplis.

76. Les activités d'assistance technique fournie dans le domaine des systèmes monétaire/financier ont été jugées **«Efficaces», à un niveau supérieur à la valeur médiane de la fourchette de note «Satisfaisant»**. L'efficacité des deux catégories d'assistance technique dans le domaine n'était cependant pas notée de la même manière. En tant que catégorie, **l'assistance technique relative au système financier a été notée «Très efficace» ou «Excellente»**. **L'assistance technique concernant la gestion de la dette/monétaire a été évaluée «Efficace»**. **Les évaluations ont clairement montré que l'assistance technique portant sur les systèmes monétaire/financier avait donné des résultats tangibles dont l'utilisation favorisait nettement le développement des capacités fondamentales de gestion macroéconomique. Ces évaluations ont été largement confirmées par les résultats de l'enquête. Bien que ces deux domaines d'intervention d'assistance technique aient reçu la note «Satisfaisant» s'agissant de l'utilité des résultats produits par l'assistance technique et de la nature tangible des résultats, la note se situait au-dessus de la valeur médiane pour la supervision financière et en dessous de cette valeur pour l'assistance technique en gestion monétaire/de la dette.**

77. **L'assistance technique de l'AFRITAC Est en matière de supervision bancaire, fournie par le même Conseiller sur une période de quatre ans, a été notée «Excellente» ou «Très efficace»**. **Les résultats comprenaient** : i) le renforcement de la supervision de base; ii) une plus grande conformité aux Principes fondamentaux de Bâle; et iii) l'examen de questions spécifiques de supervision. Ces activités conjuguées i) à des ateliers régionaux, tenus parfois en coopération avec d'autres organisations régionales et internationales; ii) à l'établissement de relations professionnelles pour les contrôleurs bancaires chevronnés; et iii) à la mise en place et à l'élargissement bien pensés de la supervision basée sur les risques **moeynant la formation interne des équipes appelées à diriger la mise en œuvre, ont établi les normes d'excellence en matière de renforcement des capacités de supervision bancaire pour tous les autres AFRITAC**. La formation efficace d'un personnel ciblé en vue d'améliorer la qualité de la supervision de la microfinance sur le terrain et sur place en Côte d'Ivoire et au Mali a été l'une des composantes de la catégorie Supervision financière de l'AFRITAC Ouest qui a été notée **«Efficace», proche de «Très efficace»**. Cette note prouve que le processus de renforcement des capacités de l'AFRITAC Ouest fonctionne. Une



assistance technique efficace qui contribue à assurer que la microfinance se développe sur une base saine et viable est particulièrement importante puisque cette source de crédit est vitale pour les couches les plus démunies de la société, notamment les personnes nécessiteuses.

**78. Il a été démontré que l'assistance technique dans le domaine de la gestion de la dette fournie par les AFRITAC Ouest et Centre a donné des résultats tangibles.** Ces activités ont joué un rôle clé car elles ont permis de rapprocher un certain nombre de pays du statut consécutif à l'initiative PPTTE et à créer un espace budgétaire pour des dépenses ciblées sur la réduction de la pauvreté. Il a été observé que **le processus de renforcement des capacités dans le cadre de l'assistance technique prodiguée par les AFRITAC Ouest et Centre fonctionnait bien.** Ce processus englobait la mise en place de cadres juridiques pour la gestion de la dette (par exemple au Gabon et au Mali) ainsi que la formulation d'avis techniques par le biais de missions et d'ateliers.

79. L'assistance technique de l'AFRITAC Est en matière de politiques et d'opérations monétaires a contribué à aider les banques centrales à créer et entretenir une capacité interne permettant d'obtenir d'assez bons résultats dans la mise en œuvre de la politique monétaire dans des domaines concernant le marché des changes et le marché intérieur de la dette, les prévisions de liquidité, les systèmes de paiement et de règlement et la gestion des réserves. **Bien que cette action ait donné la preuve de son efficacité au cours des 18 derniers mois, le poste de Conseiller résident en opérations monétaires n'a pas été pourvu pendant la plus grande partie de la période d'évaluation, ce qui a nui à l'efficacité des interventions** de l'AFRITAC Est dans ce domaine, sans tenir compte du fait que le Département des marchés monétaires et de capitaux a dû satisfaire en partie les besoins en assistance technique à partir du siège. Certains responsables rencontrés par la mission d'évaluation estiment regrettable que la vacance du poste se prolonge, ce qui empêche l'AFRITAC Est de répondre effectivement à leurs besoins. Le Conseiller actuel en opérations monétaires fournit un travail de qualité depuis son arrivée à l'AFRITAC Est.

## **2. Efficacité de l'assistance technique en matière de finances publiques**

**80. Le cadre d'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA)<sup>36</sup>** sert à mesurer de manière uniforme, objective et transparente la performance des pays en matière de GFP. Ce cadre inclut six axes de performance et 28 critères précis<sup>37</sup> qui sont notés et classés. On trouvera au tableau B.1 l'état d'avancement de la préparation des évaluations PEFA pour les pays clients des AFRITAC. Des évaluations terminées relativement récemment sont disponibles sur la page d'accueil du PEFA pour tous les pays clients de l'AFRITAC Est, à l'exception de l'Érythrée. Cependant, ces évaluations ne sont disponibles que pour deux pays clients de l'AFRITAC Ouest (Bénin et Burkina) et un pays client de l'AFRITAC Centre (Gabon). Eu égard au temps et aux ressources disponibles pour l'évaluation et au fait que les évaluations des PEFA étaient difficiles à obtenir pour la plupart des pays clients des AFRITAC Ouest et Centre, l'équipe d'évaluation n'a pu faire appel au cadre PEFA pour évaluer l'efficacité de l'assistance technique en matière de GFP. Au lieu de cela, comme le décrit l'annexe B, un jeu de critères plus simples a été utilisé pour évaluer l'efficacité des faisceaux d'activités d'assistance technique en matière de GFP. Les Conseillers en GFP étaient informés des évaluations PEFA et nombre des activités d'assistance technique dans ce domaine permettront d'examiner les questions relatives aux critères du PEFA.

---

<sup>36</sup> Le PEFA est financé conjointement par la Banque mondiale, la Commission européenne, le DFID, la Suisse, la Norvège, la France et le FMI. Un secrétariat, abrité par la Banque mondiale, met en œuvre le travail du PEFA.

<sup>37</sup> *Public Financial Management Performance Measurement Framework*. Juin 2005, réimpression, mai 2006. Secrétariat PEFA. Banque mondiale. Washington, page 9.

81. Les objectifs des AFRITAC **en matière budgétaire** étaient les suivants : i) améliorer les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation des politiques et de prévisions; ii) renforcer l'efficacité des poids et contreponds de la gestion des finances publiques, en tenant compte des codes de bonnes pratiques préconisés par le FMI et d'autres institutions; iii) accroître l'efficacité des systèmes et des procédures de budgétisation, des opérations du Trésor et de la planification et du contrôle des dépenses grâce à des sauvegardes appropriées s'agissant du contrôle et de l'audit; et iv) accroître la fiabilité et la ponctualité des rapports sur les opérations financières de l'État. Ces objectifs sont dans l'ensemble alignés sur les axes de la performance du PEFA. Lors de l'enquête, il a été demandé aux répondants d'indiquer si ces objectifs étaient en cours de réalisation et de commenter brièvement sur l'efficacité de l'assistance technique dans le domaine budgétaire. **Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête montrent qu'en dépit de progrès il reste beaucoup à faire pour atteindre les objectifs budgétaires. Bien que cette conclusion s'applique à tous les AFRITAC, ceux qui estimaient que les objectifs avaient été atteints étaient comparativement moins nombreux dans les AFRITAC Ouest et Centre que dans AFRITAC Est et Centre.**

82. Les évaluateurs ont constaté que, dans tous les pays dans lesquels ils se sont rendus, l'assistance technique en finances publiques avait produit quelques résultats tangibles, bien qu'ils aient été décevants dans certains cas. Les AFRITAC ont effectivement contribué à faire avancer la cause de l'adoption de bonnes pratiques. **L'efficacité de l'assistance technique en matière de GFP a été notée «Satisfaisante» mais à un niveau à peine supérieur à «Modeste», alors que l'assistance technique en administration des recettes a été jugée «Satisfaisante», à un niveau légèrement inférieur à la valeur médiane de cette fourchette. Selon les résultats de l'enquête, le classement relatif des deux domaines d'intervention en matière budgétaire est équivalent.** S'agissant de l'utilisation des résultats de l'assistance technique et de la nature tangible des résultats, le score pondéré de l'assistance technique dans le domaine de la GFP était «Satisfaisant», mais à un niveau tout juste supérieur à «Modeste». La note pondérée pour le même sous-critère d'efficacité pour l'assistance technique en administration des recettes était très légèrement inférieure à la valeur médiane de la fourchette de notes «Satisfaisant».

83. **Dans les différents domaines d'intervention de l'assistance technique en matière de budget, le volet de l'administration des recettes de l'AFRITAC Est a obtenu la note d'efficacité la plus élevée — «Satisfaisant», proche d'«Excellent».** Pour ce qui est de la progression des ratios recettes-PIB en Afrique de l'Est, il apparaît clairement que l'assistance technique a permis d'obtenir des résultats en matière d'administration des recettes dans la plupart des pays, ce dont se félicitent la direction, les chefs de département et les services des organes qui ont bénéficié de ce type d'assistance. Ces bons résultats ont été obtenus grâce à une forte internalisation et à la participation des administrations des recettes à l'assistance technique de même qu'à l'importante coordination régionale entre ces différentes administrations qui, depuis longtemps, partagent la formation et se portent mutuellement assistance par le biais de transferts de compétences et de renforcement des capacités. Leur participation à la définition des besoins en matière d'assistance technique a assuré son efficacité et son utilité instantanée. En Afrique de l'Ouest et centrale, l'absence d'autonomie des départements de l'administration des recettes dans les ministères des finances ainsi que la faiblesse du cadre institutionnel ont nui dans une certaine mesure à la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique dans cette région, ce qui abaisse la note d'efficacité de l'assistance technique en administration des recettes.

84. **Les résultats ont été plus contrastés en matière de GFP pour tous les AFRITAC. En général, l'assistance technique y afférente, fournie au Trésor en matière de gestion des liquidités et de budgétisation a remporté le plus vif succès.** Les pratiques telles que

l'utilisation d'un compte unique du Trésor pour les administrations publiques ont été particulièrement utiles. Le travail d'assistance technique portant sur le contrôle commence à porter ses fruits, mais des efforts redoublés seront nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités. **La faible autonomie de la plupart des directions des ministères des finances chargées de la GFP a freiné leur capacité à prendre des décisions sur la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique.** Une fois les compétences acquises, le fonctionnement des départements devra peut-être subir quelques changements. **Tout changement systémique dans des entités importantes telles que les ministères des finances tient de la gageure et exige une ferme volonté politique au plus haut niveau de la hiérarchie.** Les évaluateurs reconnaissent que **les changements dans l'organisation et la gestion sont difficiles dans la plupart des institutions;** et l'expertise technique à elle seule ne peut en être le moteur. **L'assistance technique en GFP doit privilégier davantage, dès le stade de l'élaboration, une stratégie de mise en œuvre des recommandations techniques saines dans le pays concerné.** Des retards dans le recrutement aux postes vacants en GFP de l'AFRITAC Est ont réduit l'efficacité du faisceau d'activités de GFP de ce centre régional.

### 3. Efficacité de l'assistance technique en statistiques

85. Les **objectifs étaient les suivants en matière de statistiques** : i) aligner les méthodes de compilation des statistiques économiques et financières sur les normes internationales; et ii) améliorer la diffusion des données macroéconomiques. Il apparaît clairement dans les résultats de l'enquête que la tâche n'a pas encore été menée à bien en statistiques, comme dans les deux autres domaines fonctionnels. Des progrès ont été constatés dans la réalisation des objectifs en matière de statistiques. Parmi les personnes interrogées, peu ont estimé que les objectifs avaient été atteints ou qu'aucun progrès n'avait été accompli. Une comparaison des données publiées dans les numéros de septembre 2005 et d'octobre 2008 de Statistiques financières internationales (SFI) du FMI montre que, dans bien des pays, les progrès sont encore lents, les données souffrant toujours de lacunes et la publication de retards. De même, les informations contenues dans la base de données statistiques de la Banque mondiale sur les pays indiquent que nombre des problèmes observés dans la pratique statistique des pays membres des AFRITAC persistent.

86. **L'efficacité du faisceau d'activités d'assistance technique dans le domaine des statistiques a été notée «Satisfaisante», mais à un niveau inférieur à la valeur médiane de la fourchette de notes «Satisfaisant». Dans les AFRITAC Est et Ouest, ce type d'assistance a été jugée «Satisfaisante», mais avec une note inférieure à la valeur médiane dans les deux cas, «Modeste» proche de «Satisfaisant» pour l'AFRITAC Centre.** Le recrutement tardif au poste de conseiller en statistiques par l'AFRITAC Est a contribué à faire baisser la note de ce faisceau d'activités<sup>38</sup>. Le travail du premier conseiller en statistiques de l'AFRITAC Est avait donné de bons résultats. La note pour l'AFRITAC Ouest reflète, en partie, le fait que le centre disposait de deux conseillers en statistiques. C'est la raison pour laquelle seul l'AFRITAC Ouest a fourni une importante assistance technique en matière de SFP à l'appui du travail des conseillers en GFP. Les réponses à l'enquête d'évaluation des AFRITAC correspondaient à une note «Satisfaisant», proche de la valeur médiane de cette fourchette, pour deux sous-critères d'efficacité<sup>39</sup> (tableau CX.23).

<sup>38</sup> Le Département des statistiques a fait savoir que les délais pour pourvoir la vacance étaient imputables au temps nécessaire pour identifier un candidat adéquat, dans le cadre d'un processus compétitif, prêt à prendre un poste à Dar es Salam. Pour atténuer l'impact préjudiciable de cette vacance et assurer une certaine continuité et un suivi, un Conseiller en statistiques temporaire a été détaché pour trois mois dans AFRITAC Est. Malgré cette bonne initiative, certains clients se sont plaints auprès de l'Équipe d'évaluation de l'absence de services de l'AFRITAC Est pendant les sept premiers mois de 2008.

<sup>39</sup> Le recours à l'assistance technique et la nature tangible des résultats.

87. L'équipe d'évaluation a relevé des cas de progrès visibles et d'utilisation des résultats de l'assistance technique dans les domaines suivants : i) une série révisée d'estimations du PIB annuel qui reflète plus fidèlement la structure économique et permet de produire des statistiques reposant sur le Système de comptabilité nationale de 1993 (SCN 1993) en Afrique de l'Est; ii) des progrès accomplis dans la mise en place de bases et de références nouvelles pour les chiffres du PIB annuel; il est ainsi possible de produire des estimations trimestrielles du PIB et de faire appel à des pondérations actualisées pour mieux tenir compte des schémas de consommation; on peut aussi appliquer les formules recommandées pour calculer l'IPC afin de mesurer plus précisément l'inflation en Afrique de l'Est; iii) une amélioration de la couverture institutionnelle, de la qualité et de la ponctualité du tableau des opérations financières de l'État en Afrique de l'Ouest; iv) une amélioration de la couverture, de la qualité et de la fiabilité des données de balance des paiements en Afrique de l'Est et en Guinée-Bissau; v) une actualisation des métadonnées pour le Système général de diffusion des données (SGDD) dans certains pays; et vi) de nets progrès dans la promotion d'une nomenclature budgétaire conforme au *MSFP 2001* dans certains pays clients de l'AFRITAC Ouest. Toutefois, les évaluateurs estiment que, dans certains cas, l'assistance technique en statistiques n'a pas produit des résultats utilisables à brève échéance.

88. **Dans les trois zones AFRITAC, les besoins en renforcement des capacités de la plupart des instituts de la statistique sont considérables. L'efficacité de l'assistance technique en statistiques a quelque peu pâti de la nécessité pour les conseillers en statistiques de couvrir un trop grand nombre de pays**, notamment les pays sortant d'un conflit où la capacité d'absorption institutionnelle des instituts de la statistique est faible. Dans certains cas, cela a entraîné un manque de suivi pour accompagner efficacement la mise en œuvre des recommandations.

#### **4. Conclusions les plus courantes sur l'efficacité de l'assistance technique des AFRITAC**

89. Les AFRITAC font appel à différents véhicules pour délivrer l'assistance technique : i) les conseillers résidents; ii) les experts à court terme; iii) les ateliers régionaux; iv) les ateliers nationaux; et v) le détachement d'experts. Le nombre de détachement d'experts était trop peu important pour permettre à l'équipe d'évaluation de recueillir suffisamment d'informations pour évaluer ce mode de fourniture lors de ses enquêtes sur le terrain. **Bien que toutes les méthodes de prestation de l'assistance technique aient été jugées «Satisfaisantes», elles n'ont pas toutes obtenu la même note** (tableau CX.8). La majorité des personnes interrogées ont noté les services fournis par les conseillers résidents et les experts à court terme **«Satisfaisants»**. Les résultats de cette enquête corroborent les conclusions auxquelles sont parvenus les évaluateurs au terme de leurs entretiens avec des responsables gouvernementaux, les services du FMI et des AFRITAC, ainsi qu'à l'évaluation des rapports mensuels établis par les conseillers résidents. Les quelques griefs formulés sur la qualité étaient des cas isolés. Les conseillers résidents ont été un peu mieux notés que les experts à court terme.

90. Sur le terrain, il est apparu à l'équipe d'évaluation que les ateliers régionaux étaient particulièrement appréciés car ils favorisaient l'apprentissage entre pairs et le partage des expériences de chaque pays. Dans chaque pays visité, les évaluateurs ont organisé des séances de consultation thématiques avec des groupes ayant participé aux ateliers. La grande majorité ont indiqué qu'ils avaient recours aux compétences acquises. Dans certains cas, les mouvements d'effectifs ont été sources de problèmes. Dans d'autres cas, les sujets couverts dans les séminaires régionaux ne concernaient pas l'organisation des participants. Dans ces

cas, les services étaient néanmoins reconnaissants de pouvoir s'informer sur les pratiques internationales modèles mises en œuvre dans d'autres pays et ont suggéré que les AFRITAC approfondissent leur dialogue avec la direction de l'organisation afin que soient adoptés les politiques, les systèmes et les procédures abordés dans les ateliers. Certains participants aux ateliers de statistiques ont suggéré qu'il serait souhaitable d'établir un meilleur équilibre entre les questions théoriques et pratiques et davantage insister sur les aspects pratiques. **L'absence de suivi et de soutien après les ateliers a donné lieu aux notes les plus basses.** L'évaluation positive des ateliers par l'équipe d'évaluation a été confirmée par les réponses à l'enquête d'évaluation des AFRITAC (tableaux CX.8, CX.9 et CX.10). L'écrasante majorité des participants qui ont répondu au questionnaire sur les ateliers auxquels ils ont participé étaient «tout à fait d'accord» ou «d'accord» que les sujets abordés étaient pertinents pour leurs fonctions et qu'ils utilisaient les compétences acquises. Les participants qui ont répondu à l'enquête comme que les participants aux groupes de consultation thématiques estiment qu'un suivi et un soutien accrus s'imposent pour accompagner la mise en œuvre des recommandations.

#### **D. Efficacité de l'assistance technique des AFRITAC**

91. **Par le passé, le système de comptabilisation du temps du FMI ne précisait pas quel était le temps consacré par ses services à des activités spécifiques d'assistance technique. Les données disponibles étaient insuffisantes pour entreprendre une analyse coût-efficacité en bonne et due forme de l'assistance technique des AFRITAC et du siège<sup>40</sup>. Le nouveau système de comptabilisation du temps qu'utilise le FMI devrait permettre de chiffrer le temps que les services consacrent à l'appui technique et à la fourniture et l'administration de l'assistance technique. Dans un an environ, ces données devraient déboucher sur une analyse coût-efficacité affinée des différentes méthodes de prestation de l'assistance technique du FMI.** Le tableau II.3 présente une synthèse de l'évaluation de l'efficacité des interventions des AFRITAC établie à partir des informations disponibles. Comme le montrent les annexes D, E et F<sup>41</sup>, trois sous-critères d'efficacité ont été notés pour chaque domaine d'intervention de l'assistance technique : i) l'efficacité du processus de mise en œuvre; ii) l'efficacité de l'utilisation des ressources; et iii) le suivi et les comptes rendus. Une pondération relativement modeste a été attribuée au troisième sous-critère. **L'efficacité a été notée «Satisfaisante» pour les trois AFRITAC dans tous les domaines fonctionnels.** Les notes d'efficacité se situaient généralement dans une étroite fourchette et il n'y avait pas vraiment de différence entre les AFRITAC ou entre les domaines fonctionnels. C'est pourquoi, les détails de l'efficacité de l'assistance technique dans le domaine des systèmes monétaire/financier, du budget et des statistiques ne sont pas abordés séparément dans la présente section. Ici, on présente plutôt des questions de nature assez générale qui concernent de près ou de loin l'initiative AFRITAC. **L'efficacité des AFRITAC, telle que perçue dans les réponses à l'enquête d'évaluation, était équivalente pour tous les centres, ce qui confirme en général les conclusions des évaluateurs (tableau C.7).**

---

<sup>40</sup> S'agissant de l'efficacité, l'évaluation de 2005 avait conclu que : i) les retombées de l'action des AFRITAC sont qualitatives et donc difficiles à quantifier; ii) la comparaison des coûts des prestations des AFRITAC par rapport à celles du siège était donc malaisée, en raison de la difficulté intrinsèque à chiffrer les frais généraux. L'évaluation de 2005 s'est efforcée de comparer le coût de l'assistance technique des AFRITAC et des services du siège. Du fait du manque de données permettant d'évaluer les frais généraux, le comparatif des coûts a été marqué par de nombreuses erreurs de chiffrage. Ces réserves étant, l'Évaluation de 2005 a conclu que l'action des AFRITAC était plus rentable que l'assistance technique du FMI empruntant d'autres canaux (pages 34 à 43 de l'évaluation 2005). La question des données restant posée, les évaluateurs ont pris le parti de ne pas reproduire l'analyse de la précédente évaluation.

<sup>41</sup> Voir tableaux D.9, E.9 et F.8 pour l'assistance technique en matière de systèmes monétaire et financier, les tableaux D.21, E.21 et F.20 pour l'assistance technique en finances publiques et les tableaux D.33, E.32 et F.30 pour l'assistance technique en statistiques.

**Tableau II.3 — Efficience de l'assistance technique fournie par les AFRITAC**

Domaine d'intervention	AFRITAC Est		AFRITAC Ouest		AFRITAC Centre		Total	
	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note
<b>Syst. monétaire et financier</b>								
Monétaire/dette	13	2.6	29	2.8	15	3.0	57	2.8
Supervision du secteur financier	36	3.4	23	2.8	15	2.8	74	3.1
<b>Total syst. monét. et financier</b>	<b>49</b>	<b>3.2</b>	<b>52</b>	<b>2.8</b>	<b>30</b>	<b>2.9</b>	<b>131</b>	<b>3.0</b>
<b>Finances publiques</b>								
GFP	45	2.6	60	2.8	30	3.0	135	2.8
Administration des recettes	36	3.4	72	2.8	15	3.0	123	3.0
<b>Total finances publiques</b>	<b>81</b>	<b>3.0</b>	<b>132</b>	<b>2.8</b>	<b>45</b>	<b>3.0</b>	<b>258</b>	<b>2.9</b>
<b>Statistiques</b>	<b>31</b>	<b>2.6</b>	<b>36</b>	<b>2.8</b>	<b>12</b>	<b>2.8</b>	<b>79</b>	<b>2.7</b>
<b>Note attribuée à l'EFFICIENCE</b>	<b>161</b>	<b>3.0</b>	<b>220</b>	<b>2.8</b>	<b>87</b>	<b>2.9</b>	<b>468</b>	<b>2.9</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité concernée.

## 1. Synthèse des conclusions sur l'efficacité

92. **Les conclusions de l'évaluation montrent que l'assistance technique des AFRITAC était raisonnablement efficace en termes de procédures d'exécution et, qu'a priori, ses coûts sont justifiés.** Toutefois, en raison des retards dans la mise en œuvre du Système de gestion de l'information pour l'assistance technique (TAIM) et du manque de données agrégées sur toute l'assistance technique du FMI, il n'a pas été possible de comparer les interventions du siège et celles des AFRITAC au regard de ces caractéristiques de rendement et de rentabilité, sur la base des seules données des systèmes financiers du FMI. **Le coût des prestations en personne/mois a été calculé sur les trois domaines fonctionnels pour chaque AFRITAC. Les résultats de l'analyse n'ont pas permis de relever de différences notables entre les domaines fonctionnels ou entre les AFRITAC.**

93. **Bien que l'évaluation conclue à l'efficacité des AFRITAC, celle-ci est affaiblie par certaines difficultés :** i) insuffisances du suivi et de l'établissement de repères des actions menées; ii) problèmes de connectivité rendant certains des systèmes informatiques du FMI longs et difficiles à utiliser à partir des AFRITAC; iii) insuffisance des investissements dans la formation du personnel administratif local, pénalisant l'efficacité du fonctionnement des bureaux.

94. **En général, les missions d'assistance technique se sont solidement appuyées sur les meilleures pratiques internationales, comme le constatent la Banque mondiale et le FMI; l'encadrement assuré par les trois départements d'assistance technique a constitué une valeur ajoutée et contribué à en assurer la qualité.** La nature de l'encadrement et les ressources que les départements d'assistance technique y ont consacré présentent des

disparités considérables. La qualité de l'encadrement du Département des finances publiques a été appréciée par les conseillers résidents en finances publiques et les autorités nationales pour les raisons suivantes : i) il a permis une vérification indépendante et offrait un contre-avis d'experts; ii) il a complété les connaissances des conseillers résidents; iii) il a fait intervenir des compétences et une expérience de portée internationales; iv) il a contribué au contrôle de la qualité; v) il a aidé à l'harmonisation de l'assistance technique des AFRITAC avec les interventions du siège. Cependant, du point de vue des AFRITAC : i) le coût de l'encadrement assuré par le Département des finances publiques a été parfois prohibitif; ii) l'encadrement doit constituer un rapport collégial plutôt qu'une relation de supérieur à subordonné; iii) les décisions prises par le Département des finances publiques ont parfois retardé ou gêné l'exécution des programmes de travail des AFRITAC. Si l'assistance technique du Département des marchés monétaires et de capitaux a reçu la note la plus élevée des trois départements fonctionnels, son encadrement a été perçu comme limité par rapport aux deux autres. Malgré les bons résultats obtenus jusqu'à présent, il serait souhaitable que le Département des marchés monétaires et de capitaux offre un encadrement plus régulier et plus consistant pour maintenir l'assurance de qualité à l'avenir. Aucun problème majeur d'encadrement n'a été relevé entre les conseillers statistiques et le Département des statistiques. Ce département a en général réagi rapidement aux demandes de renseignements et d'assistance des conseillers en statistiques et, de manière générale, les commentaires sur les questions techniques ont apporté une valeur ajoutée.

**95. L'efficacité des trois domaines d'intervention d'assistance technique dans AFRITAC Est — questions monétaires, gestion des finances publiques et statistiques — obtenait la note de 2,6, «Satisfaisant», mais à un niveau tout juste supérieur au point limite «Insuffisant». Ce classement relativement peu élevé est imputable aux retards enregistrés dans le recrutement aux postes de conseillers en systèmes monétaires, en GFP et en statistiques. C'est aux trois départements d'assistance technique qu'il incombe d'identifier et de recruter les conseillers résidents. Ces notes ne remettent pas en question la manière dont l'AFRITAC Est utilise ses ressources financières et humaines. De fait, l'efficacité des faisceaux d'activités d'assistance technique en matière de supervision financière et d'administration des recettes de l'AFRITAC Est, pour lesquelles les vacances de postes n'ont pas posé de difficultés, a reçu les notes les plus élevées parmi ces faisceaux d'activités, à savoir «Satisfaisant» proche d'«Excellent».**

## **2. Comparaison de prestations des AFRITAC avec celles du siège et d'autres fournisseurs d'assistance technique**

96. Le cahier des charges prévoyait que l'équipe d'évaluation examine le coût-efficacité de l'assistance technique des AFRITAC par rapport à des modes de prestation comparables, choisis par les évaluateurs, en tenant compte des difficultés inhérentes à l'estimation des avantages des activités de renforcement des capacités. La base de données du FMI ne se prête pas à une comparaison du coût des interventions des AFRITAC et de celles du siège; du reste, l'équipe d'évaluation n'a pas accès à des bases de données exhaustives permettant de comparer le rapport coût-efficacité des prestations des AFRITAC et de celles des autres fournisseurs. **Compte tenu du manque de données objectives pour effectuer cette comparaison, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur des données subjectives ou des perceptions, comme cela a été le cas pour l'évaluation de 2005.** L'enquête sur les AFRITAC posait une série de questions pour comparer l'efficacité et l'efficience de l'assistance technique des AFRITAC à celle du siège et d'autres fournisseurs. On trouvera ci-après les résultats, qui sont détaillés à l'annexe C. Dans un an environ, les données seront disponibles dans le nouveau système de comptabilisation du temps du FMI, ce qui permettra une comparaison des coûts des interventions des AFRITAC avec celles du siège. La base de données devrait être **complétée par une évaluation comparant l'efficacité de l'assistance technique fournie par**

**les CRAT et les trois départements fonctionnels du FMI pour mettre au banc d'essai les hypothèses qui ressortent des données relatives à la perception.** Il importera d'examiner à la fois l'efficacité et le coût, sans limiter l'analyse à la seule comparaison des coûts. En interprétant les résultats dont la synthèse figure ci-après, il convient de tenir compte du fait que les départements fonctionnels du FMI interviennent dans le cadre de l'assistance technique des AFRITAC; ils en rehaussent la qualité en procédant à une hiérarchisation stratégique des interventions, en sélectionnant des conseillers résidents qualifiés et chevronnés, et en encadrant les activités, ce qui contribue à en assurer la bonne qualité. Les évaluateurs n'ont pas été en mesure de distinguer avec précision la contribution respective des AFRITAC et des services du siège aux résultats généralement satisfaisants de l'assistance technique. De même, plusieurs des personnes qui ont répondu aux évaluateurs et à l'enquête d'évaluation sur les AFRITAC ne réalisent sans doute pas le rôle que jouent les départements dans l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par les AFRITAC.

**97. L'enquête visait à comparer l'assistance technique fournie par les AFRITAC et celle du siège du FMI.** Environ 80 à 85 % des 350 à 400 répondants ont indiqué qu'ils étaient «tout à fait d'accord» ou «d'accord» que les AFRITAC répondaient plus rapidement aux demandes d'assistance que le siège, faisaient preuve d'une plus grande souplesse, étaient davantage à l'écoute des besoins des pays et les comprenaient mieux. Près de 90 % étaient «d'accord/tout à fait d'accord» que les AFRITAC étaient plus efficaces que le siège pour appuyer l'intégration régionale et l'harmonisation. La grande majorité (92 %) était «d'accord» ou «tout à fait d'accord» que l'assistance technique des AFRITAC ont appuyé la mise en œuvre des politiques et stratégies définies par le siège<sup>42</sup> (tableau CX.11).

**98. Les deux tiers des répondants étaient «d'accord» ou «tout à fait d'accord» que la qualité de l'expertise des AFRITAC est équivalente à celle du siège, voire meilleure. Toutefois, une part importante des 389 répondants, 35 %, n'étaient «pas d'accord» ou «pas du tout d'accord». Cette évaluation positive sur les AFRITAC par rapport au siège est réapparue pendant les entretiens des évaluateurs avec de hauts responsables gouvernementaux. Il n'est donc pas surprenant que 29 % des répondants soient «tout à fait d'accord» et 53 % «d'accord» que le FMI devrait redéployer du personnel et des ressources du siège vers les AFRITAC. Cette proposition a aussi été appuyée par la plupart des hauts responsables gouvernementaux interrogés par les évaluateurs, encore que nombre d'entre eux aient souligné l'importance de l'encadrement des départements fonctionnels pour garantir la qualité** (tableau CX.11).

**99. Il était aussi demandé aux répondants de comparer les AFRITAC à d'autres fournisseurs d'assistance technique** (tableau CX.12). Les autres fournisseurs pourraient consister en un panachage d'organisations régionales, bilatérales et multilatérales. Ces autres fournisseurs ayant été définis comme tels par les répondants, les évaluateurs ne sont pas en mesure de ventiler les autres prestations d'assistance technique par fournisseur. Un quart environ des répondants étaient «tout à fait d'accord» et la moitié étaient «d'accord» que les AFRITAC répondaient plus rapidement aux demandes que les autres fournisseurs d'assistance technique, étaient plus souples, comprenaient mieux les pays clients, étaient plus à l'écoute de leurs besoins et étaient plus efficaces dans la promotion de la coordination régionale que les autres fournisseurs d'assistance technique. Toutefois, un nombre important de répondants n'était pas d'accord avec ces réponses (20 à 25 %), bien que relativement peu se déclaraient pas du tout d'accord (3 % ou moins).

---

<sup>42</sup> Ce qui est conforme à la répartition du travail «en amont» et «en aval» entre les AFRITAC et le siège. On suppose que les politiques et stratégies ont été élaborées par les missions d'assistance technique du siège, en collaboration avec les pays bénéficiaires.



100. Pour approfondir la manière dont le rapport coût-efficacité est perçu, il a été demandé aux répondants de donner leur avis sur l'assistance technique des AFRITAC et de la comparer au rapport coût-efficacité des conseillers résidents détachés dans les pays et qui sont financés par le FMI, des missions d'assistance technique de courte durée venant du siège du FMI, des sessions de formation organisées à l'Institut du FMI, des conseillers en mission de longue durée dans les pays et des missions d'assistance technique à court terme financées par d'autres fournisseurs d'assistance technique, ainsi que de la formation/assistance offerte par les institutions régionales (tableau CX.13). Pour toutes ces comparaisons, **entre 40 et 50 % des répondants ont affirmé que les AFRITAC étaient plus efficaces en termes de coût et légèrement moins de 40 % ont estimé que le rapport coût-efficacité était équivalent. Les AFRITAC ont été notés par 10 à 20 % des répondants comme étant moins efficaces en termes de coût, selon l'élément de comparaison.**

101. Les résultats de l'enquête ont confirmé les réactions recueillies par les évaluateurs dans les groupes de discussions avec les participants aux ateliers s'agissant des différents aspects de l'efficacité. Les sujets couverts ont été notés **«Excellents»** et la qualité des exposés ainsi que les personnes ressources/conférenciers, **«Satisfaisantes», proche d'«Excellentes»** (tableau CX.9). Le classement des ateliers a été très similaire pour les différents AFRITAC, bien que les ateliers de l'AFRITAC Est aient été notés **«Excellents»** par un nombre légèrement plus élevé de participants que ceux des autres AFRITAC. **D'après les participants, deux domaines méritent d'être améliorés : i) la durée des ateliers pourrait être allongée; ii) le suivi et le soutien post ateliers pourraient être intensifiés.** Pendant les discussions de groupe, nombre de participants ont déclaré que les cours d'une semaine étaient trop courts et ont suggéré qu'ils soient portés à 10 jours ou deux semaines. **Le suivi et le soutien post ateliers ont été notés «Modestes», peu de répondants ayant coché la colonne «Excellent» (7 %).** Les évaluateurs ont reçu des réactions similaires. Certains participants ont indiqué que les ateliers auxquels ils avaient participé étaient des manifestations ponctuelles. C'est la raison pour laquelle les connaissances acquises n'ont pas été utilisées. Cependant, le nombre de cas était réduit. Dans d'autres cas, il y a eu un excellent suivi sous la forme d'une série d'ateliers qui approfondissaient les sujets couverts dans les ateliers précédents. Il serait bon que les AFRITAC se penchent sur cette question lors de la planification des futurs ateliers. **Dans la plupart des cas, un modeste investissement en temps et en ressources après l'atelier permettra d'accroître le rendement des ressources engagées pour la planification et la tenue de l'atelier.**

102. Cette section compare l'assistance technique des AFRITAC à celle provenant d'autres fournisseurs et aboutit à deux observations : i) **l'évaluation de 2005 avait aussi conclu que l'assistance technique des AFRITAC était mieux internalisée par le pays, plus souple et répondait mieux aux besoins des pays; elle était aussi plus prompte que celle d'autres fournisseurs;** ii) il convient de réitérer les réserves exprimées dans le premier paragraphe de la présente section, à savoir que ces conclusions ne sont pas des données objectives mais reposent sur la perception des responsables des agences bénéficiaires, des services des AFRITAC, des services du FMI et des représentants d'autres fournisseurs d'assistance technique, telle qu'elle s'est exprimée au cours des entretiens avec les évaluateurs et dans les résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC.

## E. Pérennisation des effets bénéfiques des prestations des AFRITAC

103. Les évaluateurs ont examiné la pérennité des retombées de l'assistance technique des AFRITAC, dont on trouvera les résultats détaillés aux annexes D, E et F<sup>43</sup> et au tableau II.4. Ces retombées peuvent s'inscrire dans la durée si le cadre institutionnel, politique et juridique et les ressources humaines et financières sont adéquats. Les sous-critères utilisés pour évaluer la pérennité sont les suivants : i) les enjeux de politique économique; ii) l'appropriation et l'exploitation des résultats par l'agence d'exécution, iii) la promotion du recours aux compétences africaines; iv) la viabilité financière des AFRITAC. La pondération la plus importante a été attribuée à l'appropriation par l'organe d'exécution et à l'exploitation des résultats de l'assistance technique. Nombre des facteurs qui déterminent la pérennité des actions débordent la sphère de contrôle direct des AFRITAC et, plus généralement, du FMI. Les sous-critères connexes qui échappent au contrôle direct des AFRITAC représentent 85 % de la pondération de l'évaluation de la pérennité. Dans certains cas, il est possible que des facteurs extérieurs préjudiciables aient anéanti le bon travail réalisé par les AFRITAC, abaissant l'évaluation de la performance globale d'un faisceau d'activités d'assistance technique.

**Tableau II.4 — Pérennité des effets de l'assistance technique fournie par les AFRITAC**

Domaine d'intervention	AFRITAC Est		AFRITAC Ouest		AFRITAC Centre		Total	
	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note	Pers./ mois	Note
<b>Syst. monétaire et financier</b>								
Monétaire/dette	13	2.7	29	2.8	15	2.7	57	2.8
Supervision du secteur financier	36	3.1	23	2.8	15	2.6	74	2.9
<b>Total syst. monét. et financier</b>	<b>49</b>	<b>3.0</b>	<b>52</b>	<b>2.8</b>	<b>30</b>	<b>2.7</b>	<b>131</b>	<b>2.8</b>
<b>Finances publiques</b>								
GFP	45	2.7	60	2.7	30	2.1	135	2.6
Administration des recettes	36	3.2	72	2.7	15	1.9	123	2.7
<b>Total finances publiques</b>	<b>81</b>	<b>2.9</b>	<b>132</b>	<b>2.7</b>	<b>45</b>	<b>2.0</b>	<b>258</b>	<b>2.7</b>
<b>Statistiques</b>	<b>31</b>	<b>2.8</b>	<b>36</b>	<b>2.6</b>	<b>12</b>	<b>2.1</b>	<b>79</b>	<b>2.6</b>
<b>Note attribuée à la PÉRENNITÉ</b>	<b>161</b>	<b>2.9</b>	<b>220</b>	<b>2.7</b>	<b>87</b>	<b>2.3</b>	<b>468</b>	<b>2.7</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité concernée.

104. Les avantages de l'initiative AFRITAC ont été jugés durables mais à un niveau inférieur à la valeur médiane de la fourchette correspondant à la «Pérennité». Les actions d'assistance technique en matière de gestion monétaire/de la dette, de finances publiques et de statistiques ont toutes été considérées «Pérennes», mais à un niveau inférieur à la valeur médiane de la fourchette, certains étant proches de «Faiblement

<sup>43</sup> Voir tableaux D.10, E.10 et F.9 pour un classement détaillé de la pérennité de l'assistance technique en matière de systèmes monétaire/financier, les tableaux D.23, E.23 et F.21 pour l'assistance technique en matière budgétaire et les tableaux D.35, E.34 et F.32 pour l'assistance technique en matière de statistiques.

**pérennes». L'assistance technique des AFRITAC Est et Ouest a été notée «Pérenne», mais à un niveau inférieur à la valeur médiane de la fourchette. Les retombées de l'assistance technique de l'AFRITAC Centre ont été jugées «Faiblement pérennes». Cette note, moins bonne, attribuée à la pérennité des actions de l'AFRITAC Centre n'est pas surprenante, le Centre n'étant en service que depuis 18 mois lorsque l'équipe d'évaluation s'y est rendue, alors que les AFRITAC Est et Ouest étaient en activité depuis cinq à six ans. Il faut plusieurs années pour que les résultats de l'assistance technique soient totalement mis en œuvre et intégrés aux rouages de fonctionnement des organes d'exécution. Bien que l'AFRITAC Centre ait pris un départ prometteur, une grande partie de son assistance technique n'a pas encore atteint le degré de maturation nécessaire pour permettre aux évaluateurs de conclure avec certitude à la pérennité de ses retombées. La capacité d'absorption institutionnelle et les enjeux d'économie politique sont moins favorables dans les pays couverts par l'AFRITAC Centre que dans les pays desservis par les AFRITAC Est et Ouest, ce qui est un autre facteur qui a contribué à cette évaluation inférieure (tableaux B.2, B.3 et B.4).**

105. Environ 500 répondants ont estimé qu'ils avaient suffisamment de connaissances pour noter la pérennité des retombées de l'assistance technique des AFRITAC. **Trente pour cent des répondants ont jugé la pérennité «Excellente»<sup>44</sup>, 58 % «Satisfaisante», 11 % «Modeste» et 1 % seulement «Insatisfaisante»,** considérant que les avantages des cinq faisceaux d'activités d'assistance technique étaient durables; ce classement était supérieur à la valeur médiane des notes de la fourchette pour un seul domaine d'intervention (la supervision financière); pour trois faisceaux d'activités (gestion monétaire/de la dette, GFP, administration des recettes), la note était inférieure au point médian et il en était de même pour l'assistance technique en statistiques. Les résultats de l'enquête d'évaluation corroborent dans l'ensemble les notes attribuées à la pérennité par les évaluateurs.

106. **L'équipe d'évaluation a, dans certain cas, constaté que les résultats de l'assistance technique avaient été intégrés dans les pratiques fonctionnelles des organes d'exécution, ce qui est très positif pour la pérennité.** L'assistance technique en supervision bancaire et en administration des recettes de l'AFRITAC Est, seuls domaines d'intervention à avoir reçu des notes de pérennité supérieures à la valeur médiane de la fourchette «Satisfaisante», en sont de bons exemples. Quelques exemples d'enracinement des résultats ont été observés en matière de statistiques, de supervision de la microfinance dans la zone de l'AFRITAC Ouest, et de gestion de la dette pour les AFRITAC Ouest et Centre. Malgré quelques résultats positifs en gestion des finances publiques et compte tenu de l'ampleur de l'assistance fournie à cet égard, l'ancrage des changements dans le fonctionnement des organes d'exécution a été plus faible.

107. **En dépit de quelques conclusions positives, l'équipe d'évaluation a globalement jugé la pérennité «Satisfaisante», mais à un niveau inférieur à la valeur médiane de la fourchette.** Cette évaluation de la pérennité dénote plusieurs facteurs : i) une capacité d'absorption institutionnelle limitée, notamment dans les pays sortant d'un conflit, ce qui est un facteur de déstabilisation de la pérennité et qui constitue une source de préoccupation pour quelques pays bénéficiaires de tous les AFRITAC, surtout de la zone de l'AFRITAC Centre (tableaux B.2, B.3 et B4 de l'annexe B); ii) une grande partie de l'assistance technique peut être considérée comme un travail en chantier — à ce stade, il est difficile de dire si les avantages seront pérennisés lorsque l'AFRITAC cessera d'intervenir; iii) les trois départements fonctionnels du FMI ont signalé que le schéma d'encadrement n'est pas exempt de risques; iv) certains conseillers résidents couvrent un trop grand nombre de pays et ne peuvent donc

---

<sup>44</sup> Les notes de pérennité étaient dans l'ensemble équivalentes dans tous les AFRITAC, bien que les répondants de l'AFRITAC Est aient été quelque peu plus nombreux à attribuer une note «Excellent» que ceux de l'AFRITAC Ouest (34 %) ou Centre (27 %).

pas toujours assurer le suivi requis pour pérenniser les résultats; v) le manque de soutien et de suivi après la tenue des ateliers; vi) la rotation des effectifs dans certains organes d'exécution; vii) l'absence, au moment de l'évaluation, d'engagements précis d'autres partenaires ou du FMI de financement de la prochaine phase de l'initiative des AFRITAC, étant entendu que les pressions budgétaires qui s'exerceront sur les bailleurs de fonds traditionnels du fait de la crise financière internationale pourraient se traduire par des réductions de l'aide publique au développement. **Eu égard aux faibles capacités institutionnelles de certains pays de toutes les zones desservies, la pérennité des retombées de l'assistance technique sera compromise à moins que des ressources suffisantes ne soient mobilisées pour mettre en place des programmes pluriannuels robustes et exhaustifs de renforcement des capacités. L'expérience, illustrée par les autoévaluations de l'assistance technique réalisées sur les pays sortant d'un conflit par les Départements FAD et MCM, montre que ce type d'intervention est nécessaire** pour accomplir des progrès significatifs dans le renforcement de la capacité institutionnelle dans des circonstances aussi difficiles. Le FMI procède actuellement à la mobilisation de fonds pour un compte d'affectation spéciale destiné à y remédier.

108. **Pour renforcer la pérennité et la mise en œuvre effective des recommandations des AFRITAC, il convient d'encourager les autorités à mettre en place le cadre politique et institutionnel nécessaire pour lancer des réformes, notamment par le biais de décisions politiques approuvées en Conseil des ministres, pour la création d'équipes de projet, pour établir des programmes d'activité réalistes et pour l'affectation d'experts à moyen et à long terme.**

109. **La pérennité des actions menées exige de fidéliser le personnel compétent.** Compte tenu des niveaux de salaires de la fonction publique, il est parfois difficile de fidéliser le personnel formé en Afrique. Dans certains pays et domaines d'activités, la rotation des effectifs constitue un problème — supervision bancaire, gestion de trésorerie, informatisation des systèmes de gestion financière, analyse de la politique et restitution des comptes budgétaires, administration des recettes et statistiques. Pour endiguer la déperdition des compétences et des connaissances, **les autorités nationales devraient être encouragées à consigner les politiques et procédures appliquées dans les domaines clés de réforme. Il leur appartient de veiller à planifier les mouvements d'effectifs ainsi que le transfert des connaissances et des compétences pour assurer la pérennité de l'impact des interventions des AFRITAC.**

110. L'un des objectifs des AFRITAC était de faire davantage appel à l'expertise africaine, que ce soit sous forme de conseillers résidents, d'experts à court terme ou de conférenciers lors des séminaires<sup>45</sup>. **Les évaluateurs ont constaté qu'il était particulièrement utile pour les organes d'exécution de recueillir l'avis de personnes ayant récemment participé à la mise en œuvre de réformes similaires dans des organismes confrontés à des défis comparables et se situant à peu près au même niveau de développement. Si les experts africains sont les bienvenus, les hauts responsables ont insisté, lors des entretiens, sur le fait qu'ils doivent avoir les qualifications, les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter de leurs missions. Les résultats de l'enquête montrent aussi qu'en règle générale on estime que les AFRITAC ont réussi à promouvoir l'utilisation de l'expertise africaine — 26 % des 484 répondants notant que, dans ce domaine, les résultats des AFRITAC étaient «Excellents», 50 % «Satisfaisants», 19 % «Modestes» et 5 % «Insuffisants» (tableau CX.17). Les AFRITAC sont perçus comme plus efficaces que le**

---

<sup>45</sup> Les évaluateurs n'ont pas disposé de données ventilées permettant de distinguer les prestations d'experts africains et non africains.

**siège du FMI ou les autres fournisseurs d'assistance technique dans l'utilisation de l'expertise africaine.** Cette réaction positive se retrouve au sujet de tous les AFRITAC, bien que les notes aient été légèrement inférieures pour l'AFRITAC Est.

111. Deux questions ont un impact marqué sur la pérennité des avantages des ateliers, à savoir, la sélection des participants et l'application effective des compétences acquises. En général, la sélection des participants n'a pas posé de problème et les participants étaient au niveau des ateliers, sauf dans quelques cas isolés relevés par les évaluateurs. Plusieurs questions de l'enquête d'évaluation des AFRITAC étaient destinées à recueillir des informations sur l'exploitation des connaissances et compétences acquises durant les ateliers (tableaux CX.9 et CX.10). Les résultats étaient globalement similaires pour les trois AFRITAC. L'écrasante majorité (98 %) des participants étaient «tout à fait d'accord» ou «d'accord» que les sujets abordés dans les ateliers auxquels ils ont assisté étaient pertinents pour leurs activités quotidiennes. La grande majorité des participants ont répondu qu'ils avaient fait appel à ces connaissances dans le cadre de leurs fonctions, alors que seuls 11 % ont déclaré qu'ils les utilisaient rarement. Très peu de répondants, moins de 11 % dans tous les cas, ont signalé que les thèmes abordés étaient trop complexes pour leur institution, qu'ils avaient changé d'emploi et ne faisaient plus appel à ces compétences ou que leur organisme ne disposait pas des technologies de l'information ou des moyens informatiques nécessaires à l'exploitation des connaissances acquises. Dans certains cas, toutefois, la pérennité des avantages des ateliers a été compromise par l'insuffisance de suivi post atelier. Il importe que les AFRITAC intensifient leur dialogue de politique avec les hauts dirigeants qu'ils ont pour interlocuteurs, afin que soient adoptées les politiques, structures et procédures examinées durant les ateliers pour que les participants puissent faire une utilisation optimale des connaissances et compétences acquises.

## **F. Évaluation globale des AFRITAC**

### **1. Notes de l'équipe d'évaluation**

112. Partant de l'évaluation de la pertinence, au tableau II.1, de l'efficacité, au tableau II.2, de l'efficience, au tableau II.3 et de la pérennité, au tableau II.4, les évaluateurs ont noté la performance de chaque AFRITAC (tableau II.5) ainsi que l'assistance technique des trois départements fonctionnels (tableau II.6).

113. **L'initiative AFRITAC a reçu la note globale «Satisfaisante». S'agissant des quatre critères d'évaluation, la pertinence a reçu les notes les plus élevées et la pérennité les notes les plus faibles (tableau II.5). Les performances des AFRITAC Est, Ouest et Centre ont toutes été jugées «Satisfaisantes», l'AFRITAC Est se plaçant légèrement au-dessus de la valeur médiane de la fourchette «Satisfaisant» et les AFRITAC Ouest et Centre légèrement en dessous de cette valeur.** Le fait que la performance de l'AFRITAC Centre soit jugée pratiquement équivalente à celle de l'AFRITAC Ouest indique que ce centre a pris un très bon départ. Au moment de l'évaluation sur place, l'AFRITAC Centre n'étant qu'à mi-parcours de sa première phase triennale d'opérations il était donc difficile, sur une période aussi courte, d'évaluer les progrès d'une manière chiffrée sur la base des quatre critères d'évaluation. **À ce stade, la meilleure solution était de fonder l'évaluation de l'AFRITAC Centre sur l'appréciation portée par les évaluateurs sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité potentielles de ce Centre, plutôt que sur les résultats effectifs de l'assistance technique.** Le renforcement des capacités est une entreprise de moyen à long terme qui exige une intervention soutenue sur plusieurs années pour produire un réel impact.

**Tableau II.5 — Notes attribuées à l'assistance technique des AFRITAC**

	Pondération (%)	AFRITAC Est	AFRITAC Ouest	AFRITAC Centre	Total
Personne/mois		<b>161</b>	<b>220</b>	<b>87</b>	<b>468</b>
Pertinence	32 %	3.3	3.1	3.0	3.2
Efficacité	28 %	3.3	2.7	2.7	2.9
Efficiency	22 %	3.0	2.8	2.9	2.9
Pérennité	18 %	2.9	2.7	2.3	2.7
<b>Note globale</b>	<b>100 %</b>	<b>3.2</b>	<b>2.9</b>	<b>2.8</b>	<b>2.9</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité.

Très réussie (Excellente) ≥ 3,5; 3,5 < Réussie (Satisfaisante) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement réussie ≥ 1,5 (Modeste); En échec (Insatisfaisante) < 1,5

114. L'assistance technique des départements MCM, FAD et STA a été jugée «Satisfaisante» (tableau II.6). La pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la pérennité de l'assistance technique de MCM ont obtenu des notes légèrement supérieures à celles attribuées aux interventions de FAD et STA. De ce fait, la note globale de l'assistance technique de MCM était légèrement supérieure à la valeur médiane de la fourchette «Satisfaisante», alors que les notes attribuées à l'assistance technique de FAD et STA étaient légèrement inférieures à la valeur médiane. Les résultats obtenus dans tous les faisceaux d'activités sont jugés satisfaisants. L'assistance technique de l'AFRITAC Est en matière de supervision bancaire est la seule activité notée «Excellente». Il convient de noter en particulier la note attribuée aux interventions en matière d'administration des recettes de l'AFRITAC Est, en matière de supervision de la microfinance de l'AFRITAC Ouest et de gestion de la dette de l'AFRITAC Centre.

**Tableau II.6 — Notes attribuées par domaine d'intervention des AFRITAC**

	Pondération (%)	Systèmes monétaire et financier	Finances publiques	Statistiques	Total
Personne/mois		<b>131</b>	<b>258</b>	<b>79</b>	<b>468</b>
Pertinence	32 %	3.4	3.1	3.0	3.2
Efficacité	28 %	3.1	2.8	2.7	2.9
Efficiency	22 %	3.0	2.9	2.7	2.9
Pérennité	18 %	2.8	2.7	2.6	2.7
<b>Note globale</b>	<b>100 %</b>	<b>3.1</b>	<b>2.9</b>	<b>2.8</b>	<b>2.9</b>

Note : La colonne pers./mois indique le nombre de personnes/mois affecté à l'activité.

Très réussie (Excellente) ≥ 3,5; 3,5 < Réussie (Satisfaisante) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement réussie ≥ 1,5 (Modeste); En échec (Insatisfaisante) < 1,5

## 2. Résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC

115. **Pour chacun des cinq domaines d'intervention, il a été demandé aux participants à l'enquête de noter l'assistance technique fournie par les AFRITAC** selon l'échelle excellent/satisfaisant/faible/médiocre pour les aspects suivants : i) utilité de l'assistance technique comme contribuant au renforcement des capacités; ii) compatibilité avec les priorités gouvernementales; iii) coordination des activités des AFRITAC et d'autres fournisseurs d'assistance technique; iv) coordination des activités des AFRITAC et du siège du FMI; v) exploitation du produit de l'assistance par les institutions bénéficiaires; vi) efficacité à produire des résultats tangibles; vii) importance de la contribution au développement des fonctions économiques essentielles/au renforcement des capacités institutionnelles; viii) expertise et assistance disponibles auprès des AFRITAC; vi) pérennité des retombées de l'action des AFRITAC (tableaux CX.19 à CX.23).

116. **Les cinq domaines d'intervention ont obtenu la note «Satisfaisant» au total des neuf critères, ce qui correspond plus ou moins aux notes attribuées par les évaluateurs. La note la plus élevée va à la supervision du secteur financier et la plus basse à la gestion des finances publiques, domaine auquel les AFRITAC ont consacré la majeure partie du temps d'intervention de leurs conseillers résidents.** Il a été signalé aux évaluateurs que le Département des finances publiques avait consacré bien plus de ressources à l'encadrement que le Département des marchés monétaires et de capitaux. Les résultats de l'enquête et de l'évaluation par notre équipe ne permettent pas de dire que l'affectation de plus de ressources à l'encadrement a accru le succès de l'assistance technique de FAD par rapport à celle de MCM et STA. **Lorsque le nouveau système de comptabilisation du temps d'intervention du FMI permettra de disposer de plus d'informations, la question méritera une analyse plus approfondie dans le cadre de l'évaluation d'autres CRAT.** S'il ressort de cette analyse qu'il n'y a pas de raison de penser que l'assistance technique de FAD conduit à de meilleurs résultats que celle des autres départements, il s'agira alors de se demander si le schéma d'encadrement à forte intensité de ressources de FAD correspond à une utilisation efficace et efficiente de ressources humaines limitées.

117. Dans chaque domaine d'intervention, la note obtenue pour chaque critère est **Satisfaisante**, sauf pour la pertinence de la supervision du secteur financier, jugée **Excellente**. Cette excellente note tient en partie au fait que les réponses de l'AFRITAC Est ont dominé les résultats de l'enquête. Selon les informations reçues par l'équipe d'évaluation en Tanzanie, au Rwanda et au Kenya, l'ancien conseiller résident en supervision bancaire de l'AFRITAC Est a contribué de manière très précieuse au succès de la transition d'une supervision traditionnelle à une supervision fondée sur le risque. Des avis très positifs ont été reçus aussi sur l'assistance technique de l'AFRITAC Ouest en matière de supervision de la microfinance et sur l'assistance technique dans le domaine de l'administration des recettes en Afrique de l'Est.

118. Parmi les notes **du quartile inférieur de la fourchette «Satisfaisant»** figurent trois notes dans le domaine de la gestion des finances publiques (coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique, exploitation du produit de l'assistance et résultats tangibles). La coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique obtient aussi une note relativement basse pour l'administration des recettes, les opérations monétaires et la gestion de la dette, et la supervision du secteur financier<sup>46</sup>. **La coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique a obtenu la note la plus faible des neuf critères. Pendant la mission d'évaluation sur place, certains bailleurs de fonds se sont plaints**

---

<sup>46</sup> Les informations fournies par des fonctionnaires nationaux à l'équipe d'évaluation : i) au Rwanda sur le projet de modernisation du système de paiement; et ii) en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali sur la gestion de la dette et la microfinance, constituent des exemples de bonne coordination entre les AFRITAC et d'autres bailleurs de fonds.

**d'un manque d'information sur les activités des AFRITAC et du nonaccès aux rapports établis par les conseillers résidents.** Les questions relatives à la coordination et à la diffusion de l'information sont examinées de manière plus détaillée au chapitre III.

### **3. Conclusions générales sur les résultats des AFRITAC et enseignements pour les activités futures**

119. L'AFRITAC Est est le plus ancien des centres et est celui qui a le mieux appuyé la bonne exécution des réformes par le biais de son assistance technique. La note plus élevée accordée par l'équipe d'évaluation à l'AFRITAC Est corrobore les réponses de l'enquête d'évaluation. Pour la plupart des questions, des réponses légèrement plus positives ont été reçues pour l'AFRITAC Est par rapport aux deux autres centres. L'effort de sensibilisation déployé par l'AFRITAC Est par la publication de rapports annuels et fiches d'étalonnage des progrès réalisés est à saluer, de même que les normes auxquelles il s'astreint dans ses prestations. L'AFRITAC Ouest, principal fournisseur d'assistance technique, a enregistré des résultats réguliers et significatifs. Des progrès considérables ont été accomplis dans de nombreux domaines d'intervention, mais le suivi des progrès et l'information en la matière sont insuffisants. Les débuts de l'AFRITAC Centre sont encourageants. Les défis à relever et les besoins d'assistance technique ici sont semblables à ceux de l'Afrique de l'Ouest. L'AFRITAC Centre gagnerait à tirer parti de l'expérience de l'AFRITAC Ouest pour améliorer ses prestations.

120. Si les questions primordiales qui sous-tendent la plupart des recommandations des évaluateurs sont examinées au chapitre III, les évaluations détaillées qui figurent dans les annexes D, E et F font ressortir des enseignements qui pourraient orienter les activités futures des AFRITAC. Les principales leçons qui en découlent sont les suivantes :

- i) **Mieux ancrer les programmes d'assistance technique des AFRITAC** : ces programmes doivent être mieux ancrés sur les stratégies mises en œuvre par le FMI dans chaque pays, en figurant dans les notes qui accompagnent la stratégie annuelle du Département Afrique pour le pays concerné, dans les rapports du FMI sur le programme mise en œuvre ou au titre de la surveillance, dans les programmes appuyés par la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) ou l'Instrument de soutien à la politique économique (ISPE). Un lien plus étroit doit être établi avec le suivi des conclusions et recommandations des PESF régionaux et nationaux. Une meilleure coordination s'impose également entre le travail (diagnostic et stratégie) «en amont» des Départements MCM et STA, et celui «en aval» (appui à l'exécution) des AFRITAC.
- ii) **Mieux partager les leçons de l'expérience** : permettre à l'AFRITAC Centre de tirer les enseignements de l'expérience de l'AFRITAC Ouest en serait la meilleure illustration. Cet impératif s'imposera davantage avec la mise en place de deux autres AFRITAC. La préparation et la diffusion des documents de travail qui balisent le cheminement des prestations d'assistance technique réussies, comme dans le cas de l'AFRITAC Est, qui constitue un modèle à reprendre par tous les AFRITAC. Si des retraites ont été organisées ponctuellement pour procéder à un échange d'informations entre les AFRITAC (retraite AFRITAC de Nairobi, juillet 2006, et retraite des coordonnateurs des centres régionaux d'assistance technique à Washington en décembre 2008, par exemple), ce type de rencontre devrait avoir lieu à intervalles plus réguliers, à l'avenir. Une meilleure diffusion de l'information et l'exploitation de pages Internet sont examinées au chapitre III.



- iii) **Mieux coordonner l'action des bailleurs de fonds.** Tous les AFRITAC doivent améliorer la coordination et l'échange d'informations avec les bailleurs de fonds, question qui est examinée au chapitre III.
- iv) **S'impliquer davantage dans les pays sortant d'un conflit :** les conseillers résidents sont trop éparpillés pour être fortement impliqués dans les pays sortant d'un conflit. Les AFRITAC doivent s'engager davantage aux côtés de ces pays. Les efforts déployés par le FMI pour mettre sur pied un compte d'affectation spéciale destiné à financer l'assistance technique «en amont» et «en aval» axée sur les pays postconflit ainsi que le financement attendu des prochaines phases des AFRITAC devraient apporter des ressources additionnelles à cette fin<sup>47</sup>.
- v) **Mieux suivre les résultats :** malgré les progrès accomplis, la qualité de la communication des résultats obtenus doit être encore améliorée par tous les AFRITAC et dans tous les domaines d'intervention. Les comités d'orientation et les départements d'assistance technique doivent veiller à un suivi effectif, en privilégiant les résultats obtenus et leur impact plutôt qu'une simple énumération des prestations (chapitre III).
- vi) **Privilégier davantage la pérennité des actions en veillant à un suivi effectif des recommandations de l'assistance technique :** la question de la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique doit être prise en compte dans la conception de l'assistance technique. Fournir des conseils de grande qualité en laissant la mise en œuvre des recommandations qui en découlent essentiellement à la discrétion des autorités n'est pas la méthode indiquée pour atteindre des résultats durables. Il s'agit d'encourager les autorités à élaborer la politique et le cadre institutionnel nécessaires au lancement des projets de réformes, notamment par des décisions en Conseil des ministres, la mise en place d'équipes de pilotage des projets, l'établissement de plans d'action réalistes et l'affectation d'experts à moyen/long terme. Dans certains cas, des ressources supplémentaires doivent être mobilisées pour la mise en œuvre des recommandations des missions d'assistance technique. Cette question est examinée plus en détail au chapitre III.
- vii) **Endiguer la déperdition des compétences et des connaissances.** Les autorités nationales devraient être encouragées à consigner les politiques et procédures appliquées dans les domaines clés de réforme. Les autorités doivent veiller à planifier les mouvements d'effectifs ainsi que le transfert des connaissances et des compétences pour assurer la pérennité de l'impact des interventions des AFRITAC.
- viii) **Étoffer la gamme des prestations liées aux systèmes monétaire et financier qu'offrent les AFRITAC Ouest et Centre :** il est essentiel de veiller à offrir à tous les pays desservis par les AFRITAC un même accès à l'assistance technique en matière de systèmes monétaire et financier — en particulier en matière d'opérations monétaires — et surtout à ceux qui n'appartiennent pas à l'UEMOA ou à la CEMAC et qui sont dotés d'une banque centrale et d'une monnaie propres.
- ix) **Établir un axe stratégique pour l'assistance technique en matière de GFP :** comparés à d'autres fournisseurs d'assistance technique, les AFRITAC offrent assez peu de prestations en matière de gestion des finances publiques. Des

---

<sup>47</sup> Dans ses commentaires sur le projet de rapport, le Bureau de la gestion de l'assistance technique a noté que, selon le schéma d'action du FMI, le programme d'assistance technique prévu pour un pays doit être décrit dans une note de stratégie régionale et inclure un panachage de modalités d'intervention (assistance technique du siège, experts de courte et longue durée, AFRITAC). Si le compte d'affectation spéciale pour les États fragiles ne sera pas disponible à la discrétion directe des AFRITAC, le FMI aura pour objectif de fournir une aide intégrée et exhaustive à ces pays.

axes stratégiques doivent être définis, où les AFRITAC peuvent apporter une valeur ajoutée. Les points forts susceptibles de servir de socle à ces axes stratégiques sont notamment la promotion active de l'adoption des pratiques optimales dans des domaines clés (planification et budgétisation à moyen terme; gestion de trésorerie et dispositifs bancaires; migration vers la classification de l'édition 2001 du *Manuel de statistiques de finances publiques (MSFP 2001)*; amélioration de la communication des données budgétaires; renforcement du cadre légal et réglementaire) et la mise en place de mécanismes de contrôle de qualité et de suivi de la mise en œuvre des plans d'action en matière de GFP. S'il est vrai que le FMI dispose de l'expérience et des compétences requises dans ces domaines et que les besoins existent incontestablement, les moyens humains et financiers des AFRITAC sont limités. Un meilleur cadrage des actions à mener avec les ressources disponibles est souhaitable.

- x) **Consolider les acquis en matière d'administration des recettes** : un appui constant est nécessaire pour atteindre les objectifs de modernisation, consolider les progrès réalisés et approfondir les réformes. Les aspects à privilégier seraient notamment l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation, les services au contribuable, la catégorisation et la gestion des contribuables, l'intensification du recours à des méthodes de lutte contre la fraude fondées sur le risque, tant en matière fiscale que douanière, la gestion de la fiscalité des ressources naturelles, la revue et la conception des méthodes administratives et l'utilisation de plateformes techniques robustes.
- xi) **Mieux aligner les objectifs visés dans la documentation afférente au programme des AFRITAC pour la statistique sur l'enveloppe budgétaire probable** : les documents afférents au programme des AFRITAC Est et Ouest prévoient que les conseillers résidents en statistique assureront une assistance technique pour 7 à 10 pays sur les thèmes suivants : comptes nationaux, indices des prix, intégration des plans de développement statistique aux stratégies de réduction de la pauvreté, balance des paiements, statistiques de finances publiques, questions institutionnelles et mise en valeur des synergies avec d'autres conseillers résidents. Fournir des prestations sur autant de thèmes dépasse les capacités de tout conseiller, aussi compétent et travailleur qu'il soit. Un recentrage s'impose. Nombre de fournisseurs d'assistance technique sont actifs dans le domaine des statistiques du secteur réel, certains avec beaucoup plus de ressources que les AFRITAC; quelques-uns interviennent sur les statistiques des banques centrales et de finances publiques. À vouloir couvrir trop de sujets différents, on peut en arriver à négliger le suivi qui est un aspect essentiel pour que l'assistance technique ait les résultats et l'impact souhaités.

## G. Les AFRITAC et la réduction de la pauvreté

121. **Les documents de programme exposent les motifs de la mise en place des AFRITAC dans le cadre de la volonté de la communauté du développement de faire de la réduction de la pauvreté la pierre angulaire de l'aide au développement.** Depuis le début du millénaire, l'Afrique subsaharienne a enregistré en général une forte croissance économique, l'inflation a été dans une large mesure maîtrisée et les déséquilibres budgétaires et extérieurs ont diminué (tableau A.3 de l'annexe A). **Malgré ces résultats économiques relativement bons**, l'Afrique subsaharienne n'atteindra probablement pas la plupart des objectifs du Millénaire d'ici 2015. **Ainsi, la croissance économique reste en deçà des 7 % requis pour réduire de moitié la pauvreté monétaire d'ici 2015. La pauvreté reste omniprésente** (tableau II.7).

**Tableau II.7 Incidence de la pauvreté dans les pays desservis par les AFRITAC**

	Pourcentage de population vivant sous le seuil national de pauvreté		Pourcentage de population vivant sous le seuil international de pauvreté (moins de 1 dollar EU/jour)	
	Année de l'enquête	%	Année de l'enquête	%
<b>Afrique de l'Est</b>				
Érythrée	1993/94	53	—	—
Éthiopie	1999/2000	44	1999/2000	23
Kenya	1997	52	1997	23
Malawi	1997/98	65	1997/98	42
Rwanda	1999/2000	60	1999/2000	52
Tanzanie	2000/01	36	2000/01	58
Ouganda	2002/03	38	—	—
<b>Afrique de l'Ouest</b>				
Bénin	1999	29	2003	31
Burkina	2003	46	2003	27
Côte d'Ivoire <sup>a/</sup>	2008	49	2002	15
Guinée	1994	40	—	—
Guinée-Bissau	—	—	—	—
Mali	1998	64	1994	72
Mauritanie	2000	46	2000	26
Niger	1989/90	63	1995	61
Sénégal	1992	33	1995	22
Togo	1987/89	32	—	—
<b>Afrique centrale</b>				
Burundi	1990	36	1998	55
Cameroun	2001	40	2001	17
République Centrafricaine	—	—	1993	67
Tchad	1995/96	64	—	—
Congo	—	—	—	—
Congo (Rép. dém.)	—	—	—	—
Guinée équatoriale	—	—	—	—
Gabon	—	—	—	—

Source : Indicateurs du développement dans le monde 2006. Banque mondiale, sauf Côte d'Ivoire, extrait du DSRP.

122. La proportion de la population des pays desservis par les AFRITAC qui vit avec un revenu inférieur au seuil de pauvreté s'établit entre 15 et 72 % si l'on utilise le seuil de 1 dollar par jour et entre 29 et 65 % si l'on utilise les seuils de pauvreté nationaux<sup>48</sup>. Sur la base des données de la Banque mondiale, 271 millions de personnes en Afrique subsaharienne, soit 46 % de la population, disposaient d'un revenu inférieur à 1 dollar par jour en 1996. En 2002, 303 millions de personnes, soit 44 % de la population, avaient un revenu inférieur au seuil de pauvreté international. La plupart des pays d'Afrique subsaharienne n'ont pas accompli de

<sup>48</sup> Les questions relatives à la mesure de la pauvreté et aux données manquantes sont examinées dans l'annexe A.

progrès significatifs dans la lutte contre la pauvreté. La malnutrition, qui est étroitement liée à la pauvreté, devrait diminuer dans toutes les régions du monde, sauf en Afrique subsaharienne<sup>49</sup>.

123. De nombreux auteurs ont conclu que **la persistance d'une croissance économique solide pendant de nombreuses années est une condition nécessaire à la réduction de la pauvreté**<sup>50</sup>. Le FMI a pour mission d'aider les pays à faible revenu à atteindre la stabilité macroéconomique et financière nécessaire pour accélérer leur croissance et réduire la pauvreté<sup>51</sup>. **Parmi les outils nécessaires à une saine gestion économique et à la stabilité financière figurent une bonne gestion des dépenses publiques, une administration rigoureuse des recettes, une bonne politique monétaire, un secteur financier sain et bien réglementé et de bonnes statistiques économiques. Les programmes de travail des AFRITAC mettent l'accent sur la mise en place des outils nécessaires à une bonne gestion économique qui contribuera indirectement à la réduction de la pauvreté.**

124. Lors des travaux sur le terrain, quelques interlocuteurs ont indiqué que les AFRITAC devraient s'employer davantage à attaquer de front la réduction de la pauvreté. Les évaluateurs ne sont pas d'avis que les AFRITAC aient pour rôle primordial de fournir une assistance directe à la formulation et/ou la mise en œuvre de stratégies de réduction de la pauvreté. Voici quelques exemples de l'assistance technique des AFRITAC en rapport avec la réduction de la pauvreté :

- i) **L'assistance technique en gestion de la dette** a contribué à a) réaliser des plans de réduction de la dette des PTE qui permettent de dégager des ressources pour financer des dépenses directement liées à la réduction de la pauvreté; b) mettre en place des capacités de formulation du cadre de viabilité de la dette à moyen terme, y compris une base de données appropriée, afin d'éviter que les pays retombent dans le surendettement; et c) promouvoir le développement de marchés monétaires et de la dette publique sous-régionaux afin de renforcer la gestion de trésorerie, le financement des budgets et l'investissement dans le développement.
- ii) **L'assistance technique en matière de microfinance** a encouragé le développement de l'intermédiation financière, a facilité l'accès au crédit de ceux qui ne sont pas desservis par la banque traditionnelle et a soutenu des initiatives d'emploi à petite échelle.
- iii) **L'assistance technique en matière de gestion des finances publiques et d'administration des recettes** a permis de dégager des ressources adéquates pour la santé, l'éducation et les infrastructures, ce qui permet d'accélérer la croissance, d'aider les segments les plus pauvres de la population, et de réorienter les dépenses vers des secteurs prioritaires pour la réduction de la pauvreté (par exemple, santé, éducation, moyens de subsistance). **L'assistance technique en gestion des finances publiques contribue à créer les conditions dans lesquelles les donateurs peuvent se sentir plus à l'aise pour accroître leur aide sous forme de concours budgétaires généraux ou d'annulation de dette afin de lutter contre la pauvreté.**
- iv) **L'assistance technique en statistiques** permet d'améliorer la base de données aux fins de l'élaboration et de la planification de la politique

<sup>49</sup> Ces données sont tirées des Indicateurs du développement dans le monde 2006, publiés par la Banque mondiale.

<sup>50</sup> ADB INSTITUTE RESEARCH PAPER 33. Growth and Poverty: Lessons from the East Asian Miracle Revisited. M.G. Quibria. Février 2002.

<sup>51</sup> IMF. The Role of the Fund in Low-Income Countries. 16 juin 2008.

économique, et du suivi des progrès accomplis dans la réduction de la pauvreté et l'application des stratégies de réduction de la pauvreté.

**125. Les AFRITAC ne sont pas les seuls à adopter une méthode indirecte en matière de réduction de la pauvreté et de réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).** Une étude a été réalisée sur la substance des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) de 22 pays en développement et des cadres d'action de 21 programmes bilatéraux<sup>52</sup>. Les principales conclusions sont les suivantes : i) la croissance économique aux fins de la réduction de la pauvreté monétaire et les investissements dans les secteurs sociaux (éducation, santé et eau) sont des priorités importantes dans la plupart des DSRP; ii) les DSRP soulignent l'importance d'une bonne gouvernance pour atteindre des OMD, mais ils mettent l'accent sur la gouvernance économique plutôt que sur l'aspect participatif et équitable du processus. Cette étude a recensé trois usages des objectifs généraux : i) des objectifs consensuels; ii) des repères aux fins du suivi; iii) des objectifs de planification. Elle conclut que «la plupart des déclarations de politique générale des donateurs et les DSRP utilisent les OMD comme des objectifs consensuels. La plupart des DSRP utilisent aussi les OMD comme des objectifs de planification, mais sans les adapter aux conditions et aux priorités locales. Dans la plupart des cas où des objectifs sont établis, ils sont conformes aux OMD fixés pour 2015; ce n'est pas nécessairement un signe d'internalisation parce que ces objectifs ne s'accompagnent pas de plan d'action cohérent. Si les OMD sont utilisés comme des objectifs de planification aux fins de l'affectation des ressources, la communauté internationale pourrait établir une méthode plus cohérente et plus efficace pour inclure les OMD dans la planification et l'établissement des priorités au niveau des pays»<sup>53</sup>.

## **H. Les AFRITAC et la lutte contre la corruption**

**126. Au cours des dix dernières années, l'appui aux efforts de réduction des possibilités de corruption est devenu un élément de plus en plus important du programme de développement.** Il est désormais généralement admis que la corruption : i) conduit à une mauvaise affectation des ressources; ii) détourne les ressources publiques au profit du gain privé et au détriment de l'éducation, de la santé et des infrastructures; iii) réduit les recettes publiques et donc les ressources disponibles pour financer les dépenses publiques, par le biais de la fraude fiscale et du non-respect des obligations fiscales, de la contrebande et des déclarations inexactes; iv) pèse sur la croissance économique; v) réduit l'investissement; vi) contribue au capitalisme de connivence et à la création de monopoles et d'oligopoles qui cherchent à maximiser leurs rentes; vii) touche les pauvres de manière disproportionnée; viii) fait sortir les capitaux des pays en développement; ix) fausse la consommation au profit des biens de luxe importés; (x) augmente le coût des projets; et xi) a pour résultat des bâtiments de piètre qualité et un entretien médiocre<sup>54</sup>. Le manque de transparence et une réglementation opaque entravent l'activité et créent des possibilités de corruption. Il est estimé que jusqu'à un tiers de l'investissement destiné au développement est gaspillé dans certains pays<sup>55</sup>. **Selon la Banque mondiale, 13 des 25 pays desservis par les AFRITAC figurent dans la tranche de 20 % des pays les moins bien classés au monde en matière de lutte contre la corruption** (tableau II.8). Il est très difficile de combattre une corruption généralisée et systématique qui gangrène les structures de l'État. Lorsque les contribuables des pays donateurs ont le

<sup>52</sup> International Poverty Center. ARE THE MDGs PRIORITY IN DEVELOPMENT STRATEGIES AND AID PROGRAMMES? ONLY FEW ARE! Sakiko Fuguda-Parr. Professor of International Affairs, The New School University, New York. Working Paper Number 48. Octobre 2008.

<sup>53</sup> Ibid. Voir résumé dans le document.

<sup>54</sup> Banque asiatique de développement. 2006 Annual Evaluation Review. Septembre 2006. Paragraphe 77.

<sup>55</sup> Geert van der Linden, BAD et OCDE, «Knowledge, Commitment and Action Against Corruption in Asia and the Pacific», cinquième conférence régionale sur l'initiative anti-corruption BAD-OCDE pour l'Asie et le Pacifique, Pékin, septembre 2005, pages 28-32.

sentiment qu'il est fort probable qu'une part de leurs impôts affectée au financement du développement sera détournée, ils est naturel qu'ils éprouvent quelques réticences à voir cet argent alloué aux pays qui relèvent de cette catégorie.

**Tableau II.8 — Notation de la corruption dans les pays desservis par les AFRITAC**

AFRITAC Est		AFRITAC Ouest		AFRITAC Centre	
	%		%		%
Érythrée	35	Bénin	40	Burundi	9
Éthiopie	28	Burkina	47	Cameroun	16
Kenya	16	Côte d'Ivoire	7	République Centrafricaine	18
Malawi	26	Guinée	3	Tchad	5
Rwanda	59	Guinée-Bissau	7	Congo	11
Tanzanie	43	Mali	45	Congo (Rép. dém.)	4
Ouganda	25	Mauritanie	38	Guinée équatoriale	2
		Niger	18	Gabon	21
		Sénégal	38		
		Togo	14		

Note : Les pourcentages indiquent le classement de 212 pays. Plus le rang est élevé, moins la corruption prévaut dans le pays.

Source : Indicateurs de gouvernance, Banque mondiale.

127. Selon une fiche technique datée de septembre 2008<sup>56</sup>, **la méthode adoptée par le FMI pour combattre la corruption met l'accent sur la prévention, et se concentre sur des mesures visant à renforcer la gouvernance et à limiter les possibilités de corruption**<sup>57</sup>. Le FMI aide à éviter et à combattre la corruption dans les domaines où il dispose d'un mandat et de compétences. **Les actions du FMI qui peuvent contribuer à réduire les possibilités de corruption se répartissent en deux catégories** : i) *améliorer la gestion des ressources publiques* en réformant les institutions du secteur public (Trésor, Banque centrale, entreprises publiques, fonction publique et Institut de la statistique par exemple), y compris les procédures administratives (par exemple, maîtrise des dépenses, gestion budgétaire et recouvrement des recettes); ii) *favoriser la mise en place et le maintien d'un cadre économique et réglementaire transparent et stable qui est propice à une activité efficiente du secteur privé* (structures des prix, régimes de change et de commerce, système bancaire et réglementation connexe, par exemple)<sup>58</sup>. La méthode adoptée par le FMI pour améliorer la responsabilisation et la transparence et ainsi réduire les risques de corruption met l'accent sur le recours à un contrôle rigoureux et à **des mécanismes de contrôle interne, d'audit et d'information financière, l'amélioration de la responsabilisation en renforçant la transparence**<sup>59</sup> des politiques économiques, conformément aux normes et codes reconnus à l'échelle internationale et **la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme**.

<sup>56</sup> Voir aussi The IMF's Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption — A Guide, qui est disponible sur le site Internet du FMI et a été mis à jour pour la dernière fois en septembre 2005.

<sup>57</sup> En septembre 1997, le FMI a adopté une note d'orientation intitulée The Role of the IMF in Governance.

<sup>58</sup> Tiré de Corruption and Governance IMF Guide 2005.

<sup>59</sup> Le FMI a adopté un Code de bonnes pratiques en matière de transparence dans les finances publiques et un Code de bonnes pratiques pour la transparence des politiques monétaire et financière.

128. **Les AFRITAC ont adopté une démarche discrète dans la lutte contre la corruption et l'équipe d'évaluation n'a que rarement trouvé le mot corruption dans leurs documents. Cependant, nombre de prestations des AFRITAC avaient pour objet de promouvoir la transparence et la responsabilisation, et cadraient avec le type d'initiatives mentionnées dans les documents du FMI relatifs à la lutte contre la corruption.** Parmi celles qui ont conduit à des mesures pratiques qui devraient contribuer à mettre en place des conditions propices à une réduction des risques de corruption :

- i) soutenir la mise en place d'un fondement légal ou réglementaire précis des activités budgétaires et extrabudgétaires, des impôts et autres droits;
- ii) renforcer le contrôle de la gestion des dépenses publiques et le suivi des dépenses;
- iii) améliorer la déclaration des recettes et des dépenses;
- iv) soutenir l'utilisation de comptes uniques du Trésor et de meilleurs dispositifs de gestion de la trésorerie et de dispositifs bancaires pour améliorer la transparence, la responsabilisation, le contrôle et l'audit;
- v) améliorer la transparence et la responsabilisation des systèmes de gestion de la dette publique et des systèmes de paiement internes : a) en rédigeant un manuel des procédures de paiement qui indique clairement les retards de paiement; b) en créant un système d'information transparent et accessible au public, qui ne devrait pas être tenu de rencontrer ceux qui traitent leur dossier et à négocier les paiements; c) en établissant des ratios normalisés de suivi liés à un système informatique sécurisé;
- vi) simplifier et rendre plus transparentes les procédures fiscales et douanières;
- vii) soutenir les efforts déployés par l'administration douanière pour combattre la contrebande, la fraude et les déclarations inexactes;
- viii) mettre en place des systèmes modernes de lutte contre la fraude fiscale, fondés sur l'analyse du risque;
- ix) soutenir la mise en place de systèmes d'administration fiscale intégrés et l'amélioration des services aux contribuables;
- x) traiter les problèmes d'intégrité des fonctionnaires des administrations fiscales et douanières;
- xi) mettre en place des systèmes et procédures permettant d'améliorer la transparence et la responsabilisation;
- xii) réduire la nécessité de contacts entre les contribuables et les fonctionnaires dans les procédures liées aux transactions en espèces, en améliorant le système de paiement;
- xiii) réduire l'évasion fiscale;
- xiv) encourager la mise en place de bons systèmes comptables et de bonnes procédures d'audit interne et externe;
- xv) améliorer la transparence de la réglementation et de la supervision bancaires;
- xvi) promouvoir la supervision consolidée des groupes bancaires à l'intérieur et à l'extérieur des frontières nationales;
- xvii) renforcer les mécanismes de suivi sur pièces pour les banques et les institutions de microfinance;
- xviii) renforcer la transparence dans la déclaration et la gestion de la dette publique;
- xix) promouvoir la communication de l'information;
- xx) assurer une comptabilité et une information de qualité dans les institutions financières.

129. Le Département juridique du FMI gère l'assistance technique qui est liée directement à la réduction des risques de corruption (par exemple, le renforcement des cadres juridiques et réglementaires pour les banques centrales, la supervision bancaire et les marchés de capitaux, la mise en place de cadres juridiques et réglementaires précis pour les activités budgétaires et extrabudgétaires, la lutte contre la contrebande, la fraude et les déclarations inexactes de biens, la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme). Les dispositifs actuels ne concernent pas la prestation par les AFRITAC d'une assistance technique dans le domaine juridique ni dans celui de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, mais si le FMI et les bailleurs de fonds souhaitent renforcer l'action des AFRITAC dans l'appui à la lutte contre la corruption, il conviendrait qu'à l'avenir les cycles de financement prennent en compte la relation entre le Département juridique et les centres.



### III. QUESTIONS PRIMORDIALES

#### Principaux messages

- En raison de la bonne performance des AFRITAC, il faudrait accroître les ressources mises à leur disposition pour leur permettre de répondre effectivement à la demande croissante de leurs services et pour tenir compte du fait qu'ils travaillent sur plusieurs pays, y compris les pays postconflit ayant une capacité d'absorption limitée.
- Toutes les composantes de la structure de gouvernance des AFRITAC doivent travailler ensemble pour mieux coordonner leurs activités avec celles des autres fournisseurs d'assistance technique; elles doivent partager et diffuser les informations et les rapports — les AFRITAC Ouest et Centre doivent s'inspirer des bonnes initiatives de diffusion de l'AFRITAC Est. Si les AFRITAC sont censés créer et entretenir des sites Internet, ils doivent bénéficier des ressources nécessaires.
- Si des progrès ont été réalisés pour mieux suivre et diffuser les résultats, les comités d'orientation devraient exiger des progrès supplémentaires dans ce domaine, étant donné qu'il s'agit d'une préoccupation pour l'ensemble du FMI.
- Par rapport à 2005, des améliorations ont été apportées au processus d'intégration de l'assistance technique des AFRITAC à la surveillance menée par le siège et aux programmes du FMI.
- D'après les résultats de l'évaluation, la crainte, exprimée en 2005, que l'intervention du comité d'orientation limite la capacité des départements d'assistance technique d'assurer la qualité de cette assistance et entraîne des risques de réputation pour le FMI, ne s'est pas matérialisée.
- Le schéma d'encadrement est davantage sous tension en 2008 qu'en 2005, bien que le projet du FMI de facturer cet encadrement aux bailleurs de fonds et d'allouer directement les fonds ainsi mobilisés aux budgets des départements d'assistance technique devrait atténuer cette menace qui plane sur la viabilité du modèle AFRITAC.
- Les procédures d'exploitation et de gestion des CRAT doivent être codifiées dans un manuel. Elles pourraient viser notamment à : i) accroître les compétences dévolues aux conseillers résidents; ii) accroître la durée de leurs missions; iii) améliorer les procédures de leur recrutement et la planification de leur relève; iv) éliminer, dans les politiques du FMI, les aspects qui dissuadent les fonctionnaires des départements d'assistance technique de travailler comme conseillers résidents; v) formaliser le rôle des représentants résidents vis-à-vis des AFRITAC; vi) harmoniser l'encadrement de tous les départements d'assistance technique; vii) améliorer le soutien administratif aux AFRITAC et la formation du personnel local; viii) renforcer la gestion et le contrôle financiers; ix) améliorer la connectivité. Certaines de ces améliorations auront une incidence financière à envisager lors du prochain cycle de financement.
- Les AFRITAC devraient faire plus d'efforts pour consolider leur avantage comparatif qui consiste à recourir à une approche régionale pour contribuer au développement d'outils de gestion macroéconomique nécessaires pour appuyer l'harmonisation et l'intégration régionales.
- Le FMI devrait préparer un énoncé de vision à long terme des AFRITAC pour faire face, entre autres, à l'incidence d'une décentralisation accrue de la prestation et de la supervision de l'assistance technique ainsi qu'à la réaffectation de certains personnels d'assistance technique du siège aux AFRITAC afin de consolider et développer le modèle couronné de succès qui a été décrit dans la présente évaluation et dans celle de 2005.

## A. Introduction

130. L'évaluation a cerné un certain nombre de questions primordiales qui sont pertinentes pour tous les AFRITAC, et dont certaines ont une incidence sur le FMI en tant qu'organisation et/ou sur les ressources. Sept de ces aspects sont abordés dans ce chapitre : i) accroissement des ressources des AFRITAC; ii) gestion axée sur des résultats de développement tangibles; iii) amélioration de la coordination et de la diffusion; iv) mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique; v) renforcement de l'organisation et de la gestion; vi) recours à une approche régionale pour faciliter le développement des outils de gestion macroéconomique qui sont nécessaires pour appuyer l'intégration et l'harmonisation régionales; vii) reconnaissance de l'incidence organisationnelle à long terme des CRAT pour le FMI.

## B. Accroissement des ressources des AFRITAC

131. **Les besoins d'assistance technique des pays clients des AFRITAC sont énormes.** L'écrasante majorité des personnes interrogées durant l'enquête ont répondu que, malgré les progrès réalisés, les AFRITAC n'ont pas atteint tous leurs objectifs. Beaucoup reste à faire. **À l'avenir, les autorités de tous les pays visités par les évaluateurs estiment que la sollicitation des AFRITAC devrait augmenter. En raison des caractéristiques des pays clients et des capacités institutionnelles limitées, certains conseillers résidents sont débordés.** Le renforcement des capacités requiert une action soutenue sur plusieurs années. La charge de travail excessif des conseillers résidents diminue leur capacité de servir efficacement les clients et d'obtenir des résultats qui ont l'impact voulu et qui sont soutenables. La capacité de couvrir efficacement plusieurs pays est aussi limitée par la difficulté logistique des voyages, surtout en Afrique de l'Ouest et du Centre. Le renforcement des capacités dans les pays postconflit pose un défi particulier. Les auto-évaluations du Département des finances publiques et du Département des marchés monétaires et de capitaux indiquent que, pendant les premières années, des ressources considérables sont nécessaires pour atteindre des objectifs dans de tels environnements. Les AFRITAC ne disposent pas de ressources suffisantes à cet effet. **Le FMI envisage la création d'une série de fonds d'affectation spéciale** en 2009<sup>60</sup>, dont certains seront directement liés au travail des AFRITAC (par exemple, sur les États fragiles/pays sortant d'un conflit; les statistiques; la gestion des finances publiques; la dette; la stabilité du secteur financier; la gestion des ressources naturelles). **Les fonds d'affectation spéciale pourraient résoudre le problème de la surcharge des AFRITAC à condition d'être bien articulés avec leur travail.**

132. Pour réussir, les AFRITAC ont besoin du soutien du siège. L'évaluation de 2005 recommandait que le Conseil d'administration et la direction du FMI répondent aux besoins de personnel supplémentaire des départements d'assistance technique et du Bureau de la gestion de l'assistance technique afin de coordonner et d'encadrer, respectivement, les CRAT. La recommandation n'a pas été appliquée. En 2007, le budget du FMI a été réduit de 15 %, mais celui de l'assistance technique a été amputé d'environ 20 %. Le volume de l'assistance technique octroyée par l'intermédiaire des CRAT est en hausse depuis 2005. Les trois départements d'assistance technique estiment que le modèle d'encadrement actuel n'est pas soutenable eu égard à la compression des ressources et à la demande croissante d'encadrement. S'agissant des ressources, le Bureau de la gestion de l'assistance technique est sous pression. Au lieu de voir ses effectifs réduits, le Bureau a obtenu un agent supplémentaire pour une période de 24 mois. Mais il s'est aussi vu confier plusieurs réformes de l'assistance technique (notamment, la mise en place et l'exploitation d'un nouveau régime de

---

<sup>60</sup> «Le FMI va lancer des fonds fiduciaires pour appuyer l'assistance technique». *Bulletin du FMI en ligne*. 29 septembre 2008.

facturation; la création de quatre nouveaux CRAT; la conception et la mise en place de sept nouveaux fonds fiduciaires). Ces contraintes seront prises en charge par la mise sur pied d'un nouveau système d'enregistrement qui permettra de facturer aux bailleurs de fonds le coût intégral de la prestation de l'assistance technique. Cela générera des ressources financières supplémentaires pour payer le personnel d'encadrement et du Bureau de la gestion de l'assistance technique, car les fonds seront inscrits aux budgets des départements et non au budget central du FMI.

**133. La prochaine reconstitution des ressources doit tenir compte de la manière de financer les AFRITAC dans l'optique de bien concilier la demande croissante de leurs services, le nécessaire appui du siège et la possibilité de disposer de ressources suffisantes.** Les capacités des AFRITAC pourraient être renforcées par une combinaison de mesures suivantes : i) affecter des cadres des départements des finances publiques (FAD), des marchés monétaires et de capitaux (MCM) et des statistiques (STA) du FMI dans les AFRITAC; ii) accroître le nombre de conseillers résidents financés par les bailleurs de fonds; iii) accroître les budgets de voyages et d'experts à court terme des AFRITAC; iv) donner aux AFRITAC l'accès aux fonds d'affection spéciale. L'augmentation du budget des consultants à court terme permettrait aux conseillers résidents de se concentrer davantage sur la planification stratégique et sur l'étalonnage des progrès et des résultats.

**134. La hausse du montant de ressources mises à la disposition des AFRITAC serait conforme aux conclusions positives suivantes de l'évaluation :** i) l'assistance technique des AFRITAC répond aux besoins des pays et elle est internalisée par les pays; ii) la participation des pays bénéficiaires, de certains bailleurs de fonds et des services du FMI à la structure de gouvernance des AFRITAC a été couronnée de succès; iii) grâce à leur proximité, les AFRITAC fournissent des services rapides et flexibles; iv) l'assistance technique des AFRITAC a été jugée pertinente, efficace, efficiente et soutenable, et elle a reçu la note globale «Bien», note qui s'applique à tous les AFRITAC, à tous les domaines fonctionnels et à tous les modes de prestation de l'assistance technique; v) la qualité de l'expertise des AFRITAC a été comparable à celle fournie par le siège du FMI; vi) les répondants ont jugé les AFRITAC meilleurs que le siège du FMI et les autres fournisseurs d'assistance technique en ce qui concerne la capacité de réaction, la connaissance des pays, la souplesse, les délais de réaction et le recours à l'expertise africaine; vii) d'après les répondants, l'assistance technique des AFRITAC a été plus économique que celle fournie par le siège du FMI et les autres fournisseurs d'assistance technique; viii) les AFRITAC sont bien placés pour jouer un rôle moteur dans l'appui du FMI à l'intégration et à l'harmonisation économiques régionales. **Dans l'ensemble, les AFRITAC ont fourni une assistance technique de haute qualité et ce, de manière efficace et efficiente.**

### **C. Gestion axée sur les résultats en matière de développement**

**135. Conformément aux appels lancés dans la Déclaration de Paris et dans le Programme d'action d'Accra adopté en 2008 pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement, les documents du programme AFRITAC privilégiaient considérablement la création d'un système de suivi des résultats pour mesurer la performance des AFRITAC. Ces documents engageaient les AFRITAC à mettre en place un système de suivi des résultats.** L'intention était d'utiliser le système de gestion axée sur les résultats pour suivre la mise en œuvre des projets et activités d'assistance technique. Des structures de travail logiques<sup>61</sup> devaient permettre de suivre la mise en œuvre des projets d'assistance technique à

---

<sup>61</sup> La BAD a élaboré un cadre logique pour l'initiative AFRITAC énonçant les objectifs généraux, les objectifs du programme, les activités et les sources de financement. Ce cadre précise aussi les résultats escomptés, le champ d'action, les indicateurs de performance, les calendriers indicatifs et les hypothèses/risques. Les AFRITAC n'ont pas

la lumière des objectifs, résultats et indicateurs énoncés, en utilisant le Système de gestion de l'information pour l'assistance technique (TAIMS). Peu convivial, ce système n'était pas utilisé systématiquement au FMI pendant la plus grande partie de la période d'évaluation. Les carences de l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication ont aggravé les problèmes des AFRITAC et leur a compliqué l'accès au système. Une revue du TAIMS lancée en 2007 a formulé des recommandations en vue de l'améliorer<sup>62</sup>. **À la mi-2008, une version améliorée du TAIMS était opérationnelle.** Bien qu'il soit trop tôt pour déterminer si elle permettra au FMI d'avoir un meilleur système de gestion de l'information sur l'assistance technique, la version améliorée a réglé de nombreux problèmes cernés par l'évaluation de la convivialité du TAIMS<sup>63</sup>.

136. **Dès le 1<sup>er</sup> mai 2008, la direction du FMI a exigé que le suivi de toutes les activités d'assistance technique, indépendamment de la source de financement, soit assuré à l'aide du TAIMS. Cette mesure s'applique aussi bien à l'assistance technique des AFRITAC qu'à celle du siège.** Toutes les activités prévues dans le plan de travail des AFRITAC doivent être incluses dans le TAIMS. Des indicateurs doivent être élaborés pour chaque activité d'assistance technique afin de faciliter une évaluation objective des activités au moyen d'indicateurs pouvant être suivis et vérifiés. Toutefois, l'AFRITAC Est a constaté récemment que si elle était proche du respect total des dispositions relatives au téléchargement de documents, le module du TAIMS servant à produire ses rapports spécifiques avait été désactivé dans le cadre des efforts consentis pour rendre le TAIMS plus convivial. Cela a réduit l'utilité du TAIMS pour le suivi et l'information au niveau des AFRITAC.

137. **D'après les rapports des comités d'orientation, les AFRITAC souhaitent faire un meilleur travail d'information sur les résultats obtenus et non sur les contributions fournies. Les comités devraient être les principaux destinataires des rapports des AFRITAC en matière de gestion axée sur les résultats et ils devraient exiger activement ces rapports.** Les comités d'orientation ont salué les progrès signalés dans la mise en œuvre du projet pilote de gestion axée sur les résultats, qui a démarré en janvier 2006 et qui a été fermement appuyé par l'intégration des AFRITAC dans le TAIMS. **Malgré les progrès accomplis, les efforts déployés par les AFRITAC pour mettre au point un bon système axé sur les résultats restent inachevés.** En interprétant ce constat, compte tenu des résultats de l'évaluation de 2005 et du libellé des documents du programme AFRITAC, il importe de rappeler trois facteurs : i) **tous les fournisseurs d'assistance technique ont du mal à rendre opérationnels les systèmes de gestion axée sur les résultats;** ii) il est largement reconnu que **la mise au point de modalités de mesure et de suivi de l'assistance technique en matière de renforcement des capacités constitue un défi majeur;** iii) comme l'indiquent l'évaluation de l'assistance technique menée par le Bureau indépendant d'évaluation et l'étude de 2008 sur l'amélioration de l'impact de l'assistance technique, **il s'agit d'une question intéressant l'ensemble du FMI et pas uniquement les AFRITAC**<sup>64</sup>. **En tant qu'institution, le FMI consacre énormément de temps et de ressources à l'amélioration du suivi et de l'information axés sur les résultats. Les AFRITAC devraient bénéficier de cet effort.** Toutefois, pour mesurer la performance de manière significative et pour adopter une gestion de

---

utilisé ou modifié ce cadre pour suivre leur performance. Voir Banque africaine de développement : Proposition visant à accorder un don du FAD d'un montant de 4,5 millions de dollars EU pour financer la deuxième phase du programme des centres régionaux d'assistance technique (AFRITAC), 14 novembre 2006, pages iv et v.

<sup>62</sup> IMF. Second Review of TAIMS. Jonathan Palmer, Chief Information Officer. Juin 2007.

<sup>63</sup> Evans Incorporated. Technical Assistance Information Management System (TAIMS). Usability Testing. TASK 3 Deliverable. Usability Test Final Report. 23 avril 2007.

<sup>64</sup> L'étude d'avril 2008 par exemple sur l'amélioration de l'impact de l'assistance technique signale que : i) l'assistance technique du FMI n'est pas suffisamment normalisée pour faciliter un suivi et une évaluation efficaces; ii) il n'existe pas de compréhension commune des paramètres de mesure de la performance ni des repères communs pour mesurer le succès.

l'assistance technique axée sur les résultats, il faudra prendre du temps et procéder graduellement.

138. L'utilisation du TAIMS devrait permettre d'améliorer la capacité des AFRITAC de rendre compte des résultats et non des contributions. Toutefois, l'équipe d'évaluation estime qu'**une partie du problème tient au délai relativement court, un an, dans lequel le FMI planifie et gère l'assistance technique. D'ordinaire, il faut attendre plusieurs années pour obtenir les résultats d'une assistance technique au renforcement des capacités. Si l'on travaille dans un horizon annuel, il est probable que le suivi et l'information soient concentrés sur les contributions et sur la réalisation de productions intérimaires à court terme et non sur les résultats à moyen et à long terme.** Les prestations les plus efficaces en termes de résultats clairs et substantiels (celles de l'AFRITAC Est en matière de supervision bancaire par exemple) ont bénéficié d'une contribution soutenue du conseiller résident pendant quatre ans. Les missions ont renforcé et amplifié les réalisations des missions antérieures. Il serait plus facile de rendre compte des résultats si l'on fixait un objectif stratégique pour un ensemble de prestations d'assistance technique (passage de la supervision bancaire classique à la méthode axée sur les risques en Tanzanie; mise en place d'un système de paiements moderne au Rwanda par exemple) pour établir un cadre d'accès aux progrès accomplis par chaque mission ou durant une année particulière. **Cette démarche offrirait un mécanisme permettant d'évaluer les nombreuses petites mesures nécessaires pour réaliser un objectif stratégique dans le domaine du renforcement des capacités, sans perdre de vue la situation globale et l'objectif stratégique.** Cela devrait faciliter l'information sur les résultats obtenus ou en passe de l'être et la prise de mesures correctives s'il semble y avoir un problème.

139. Le TAIMS n'est pas le seul outil à utiliser pour suivre et vérifier les résultats. Dans certains domaines, il existe des cadres internationalement reconnus pouvant compléter le TAIMS. En matière de GFP (annexe B), le PEFA constitue un mécanisme solide de suivi du progrès des pays dans le renforcement de leurs systèmes de GFP d'une manière qui reflète les contributions combinées de tous les fournisseurs d'assistance technique. De même, les PESF fournissent une évaluation périodique des secteurs financiers, et la base de données de la Banque mondiale sur l'information statistique nationale pourrait être utilisée à des fins semblables dans le domaine des statistiques. La nécessité de mécanismes internes permettant au FMI de suivre les résultats et la nécessité de mécanismes externes permettant au FMI et à d'autres partenaires (donateurs, pays membres, etc.) de suivre les résultats ne sont pas mutuellement exclusives. Les deux sont nécessaires et devraient être considérées comme étant complémentaires.

#### **D. Amélioration de la coordination et de la diffusion**

140. **Les documents du programme mettent un accent considérable sur le rôle des AFRITAC dans la coordination locale des bailleurs de fonds et soulignent l'importance de travailler avec la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)<sup>65</sup>, les bailleurs de fonds bilatéraux et la Banque mondiale. Même si les pays bénéficiaires étaient censés piloter l'initiative de coordination, les AFRITAC devaient soutenir activement les efforts des pouvoirs publics en matière de coordination de l'aide en fournissant des conseils spécialisés, en participant aux réunions sur la coordination de l'aide et en contribuant à l'harmonisation de l'aide dans les domaines concernant la gestion macroéconomique.** Les points focaux des AFRITAC étaient censés jouer un rôle clé pour une meilleure intégration de l'assistance des AFRITAC dans les stratégies globales des

---

<sup>65</sup> Le partenariat ACBF/FMI a été formalisé en 2002. Le FMI a accordé à l'ACBF une contribution de 5 millions de dollars qui devait servir à cofinancer des séminaires AFRITAC. Les AFRITAC ont été désignés points focaux de la ACBF.

pays en matière d'aide. Les représentants des bailleurs de fonds au sein des comités d'orientation étaient censés représenter leurs mandants, mécanisme destiné à soutenir la coordination. Lors de leurs visites dans les pays, les coordonnateurs des AFRITAC et les conseillers résidents étaient censés rencontrer les bailleurs de fonds afin de coordonner leurs activités et de recueillir et partager des informations. **Tout en restant en contact avec d'autres fournisseurs d'assistance technique et en partageant des connaissances avec eux, les AFRITAC ont été relativement passifs en ce qui concerne la coordination des bailleurs.**

141. **Bien qu'il y ait eu des cas de synergies positives entre les AFRITAC et d'autres bailleurs de fonds travaillant ensemble dans le cadre d'un plan directeur bien pensé, cela n'a pas toujours été le cas. Dans certains cas, les évaluateurs ont trouvé d'excellents exemples de coopération avec d'autres fournisseurs d'assistance technique**, notamment : i) les fonds de la Banque qui ont servi à financer le système de paiements au Rwanda, dont le développement est piloté par l'AFRITAC Est; ii) les contributions significatives à l'élaboration des plans d'action en GFP au Rwanda et en Guinée; iii) la coordination de l'AFRITAC Ouest avec AFRISTAT. **Une bonne coordination de la GFP revêt une importance particulière**, car : i) de nombreux bailleurs de fonds souhaiteraient accroître leur assistance au moyen de l'appui budgétaire, mais pour ce faire, ils doivent avoir confiance en la capacité du gouvernement de gérer efficacement les dépenses publiques; ii) dans bien des pays, surtout en Afrique de l'Est, l'appui d'autres fournisseurs d'assistance technique au renforcement de la GFP est considérable par rapport à celui du FMI, en l'occurrence, les AFRITAC doivent trouver un créneau stratégique. Dans certains domaines (GFP, statistiques), surtout en Afrique de l'Est, les bailleurs de fonds ont rassemblé leurs ressources, ce qui est tout à fait conforme aux principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. **Mais le FMI et les AFRITAC ne conjuguent pas leurs ressources d'assistance technique pour soutenir de telles initiatives, qui sont pilotées par d'autres bailleurs de fonds.** Les AFRITAC restent en dehors de telles initiatives, même s'ils s'efforcent de rendre leur intervention complémentaire.

142. Bien que la coordination des bailleurs de fonds semble s'être améliorée dans toutes les régions depuis l'évaluation de 2005, elle reste un défi. La coordination effective des bailleurs de fonds est plus évidente dans certains domaines (l'administration des recettes, qui intéresse peu de donateurs, par exemple) et plus complexe dans d'autres (GFP et statistiques, qui intéressent de nombreux donateurs, par exemple). De manière générale, les fournisseurs d'assistance technique et les pouvoirs publics, reconnaissant l'expertise des AFRITAC ainsi que les antécédents positifs du FMI en matière d'assurance de la qualité, se réjouissent de la participation des AFRITAC dans ses domaines de compétence.

143. **Les résultats de l'enquête ont attribué à la coordination de l'assistance technique des AFRITAC avec celle des autres fournisseurs d'assistance technique une note plus faible que pour les autres critères évalués.** Même si les résultats se situent de manière générale dans la fourchette «**Satisfaisante**», ils sont dans la tranche inférieure et relativement proches de la limite avec la fourchette «**Modeste**». Les notes inférieures attribuées à la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique ont été essentiellement les mêmes dans les domaines fonctionnels, mais elles ont été plus élevées pour les statistiques que pour la gestion des finances publiques, l'administration des recettes, les opérations monétaires et la supervision bancaire. **Pour la plupart des domaines fonctionnels, moins de 20 % des répondants ont jugé «Excellents» les efforts de coordination des AFRITAC avec les autres fournisseurs d'assistance technique** (tableaux C.19 à C.23 de l'annexe C). Les faibles notes attribuées à la coordination avec d'autres fournisseurs d'assistance technique ont été systématiques dans tous les faisceaux d'assistance technique, à l'exception des statistiques dans tous les trois AFRITAC. **La coordination entre les AFRITAC et les autres fournisseurs d'assistance technique est un domaine nécessitant des améliorations. Les résultats de**

**l'enquête corroborent les réactions que l'équipe évaluation a enregistrées dans les huit pays visités. Durant le travail de terrain, certains bailleurs de fonds se sont plaints d'un manque d'information sur les opérations des AFRITAC et de coordination entre leurs organismes et les AFRITAC.**

144. **Dans chaque pays visité, une réunion avec la communauté des bailleurs de fonds a été organisée pour les évaluateurs**, par le coordonnateur du centre ou par le représentant résident. En général, ces réunions étaient relativement restreintes. **Des participants étaient informés des activités des AFRITAC, mais beaucoup ne les connaissaient pas.** Lors de certaines réunions, les évaluateurs ont consacré une bonne partie du temps à décrire les activités des AFRITAC. **Le manque d'information sur les activités des AFRITAC tient à plusieurs facteurs** : i) la forte rotation des employés affectés aux bureaux des bailleurs de fonds et la perte de mémoire institutionnelle qui en résulte; ii) bien des donateurs s'attendent à ce que le FMI et la Banque mondiale jouent le rôle primordial dans les domaines relatifs à la gestion macroéconomique et concentrent leurs programmes dans des domaines comme la réduction de la pauvreté, les moyens d'existence, la santé, l'éducation, l'environnement, la dynamique hommes-femmes, la gouvernance et le secteur réel et assurent en conséquence la dotation en personnel de leurs bureaux locaux; iii) l'absence de stratégie effective des AFRITAC en matière de sensibilisation et de diffusion.

145. **Bien que tous les membres de la communauté des bailleurs de fonds soulignent l'importance de la coordination, dont l'importance est soulignée dans la Déclaration de Paris et dans le Programme d'action d'Accra, en pratique, les bailleurs ont du mal à dépasser le stade des déclarations d'intention pour améliorer sensiblement leur coordination.** Par exemple, dans le domaine statistique, la coopération entre les AFRITAC pourrait être améliorée avec le concours de la Commission économique pour l'Afrique, de la Banque africaine de développement, de la Banque mondiale, d'AFRISTAT et de Paris 21. Les réactions enregistrées dans les domaines d'intervention du Département des finances publiques et du Département des marchés monétaires et de capitaux ont également identifié un certain nombre d'organisations internationales et de donateurs bilatéraux avec lesquels la coordination et le partage d'informations pourraient être améliorés. Le FMI n'est pas la seule institution à éprouver des difficultés dans ce domaine. Une raison en est que, dans la plupart des organisations, les décisions clés sont prises au siège des institutions donatrices et sont déterminées, non seulement par des considérations internes à l'institution, mais aussi par les entretiens bilatéraux entre celle-ci et le pays bénéficiaire.

146. Les bons exemples de coordination entre bailleurs de fonds présentent des caractéristiques communes qui permettent de dégager quelques enseignements utiles pour l'avenir, parmi lesquels les suivants : i) les pouvoirs publics jouent un rôle moteur dans la définition des priorités et leur articulation avec la communauté des bailleurs de fonds; ii) les AFRITAC disposent de compétences et d'une expertise reconnue par les autres donateurs; iii) certains membres de la communauté des donateurs se sont efforcés d'agir en concertation pour atteindre un objectif précis; iv) les rôles, apports et résultats de chaque institution ont été clairement définis; v) les interventions des AFRITAC ont donné un résultat précis qui a été reconnu comme une contribution importante à la réalisation des objectifs globaux; vi) les conseillers résidents des AFRITAC se sont clairement efforcés de partager l'information; vii) un autre donateur a apporté les fonds nécessaires à la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique (financement de l'achat de matériel et de logiciels informatiques).

147. **Au niveau institutionnel, le FMI reconnaît la nécessité d'améliorer la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique.** La récente initiative Lipsky-Ngozi vise à renforcer la collaboration FMI/Banque mondiale en Afrique. Bien que l'équipe d'évaluation ait

rencontré de nombreux exemples de collaboration étroite entre les représentants résidents et la Banque mondiale, **la collaboration AFRITAC/Banque mondiale n'a pas été très étroite**. Les évaluateurs ont visité plusieurs bureaux de la Banque mondiale, et certaines des personnes interrogées n'avaient pas une parfaite compréhension de l'activité des AFRITAC, même si elles étaient au courant du travail des conseillers résidents. Un plus grand nombre de missions conjointes avec les autres fournisseurs d'assistance technique pourrait constituer un moyen efficace d'améliorer la coordination entre bailleurs de fonds.

148. Une coordination efficace requiert notamment que les deux parties en présence échangent des informations. Au moins deux **politiques du FMI sont contraires au type de coordination entre donateurs prévu dans les documents du programme AFRITAC** :

- i) **Politique d'information prudente** : auparavant, **le FMI traitait la plupart des informations relatives à l'assistance technique comme étant confidentielles et ne les partage pas avec les autres intervenants**. Le document du programme stipule que «s'agissant des rapports techniques fournis aux organismes et autorités des pays, ils peuvent être publiés par les autorités afin d'être partagés par les membres du Comité d'orientation, et/ou le public en général, sous réserve des politiques pertinentes du FMI. Les AFRITAC afficheront les rapports en conséquence sur leurs sites Internet.» En pratique, **les rapports préparés par les conseillers résident et les experts en mission de courte durée n'ont pas été partagés avec les autres fournisseurs d'assistance technique, même dans les cas où le gouvernement concerné n'avait aucune objection à une plus large diffusion de ces rapports**. La question a été soulevée dans des réunions du Comité d'orientation, et plusieurs fournisseurs d'assistance technique ont déclaré avec force à l'équipe évaluation que la décision institutionnelle du FMI de ne pas partager les rapports était considérée comme un obstacle à une coordination effective des bailleurs de fonds. Ils ont estimé qu'ils avaient le droit d'accéder à ces rapports qu'ils ont financés à travers leur contribution aux AFRITAC<sup>66</sup>. Au niveau institutionnel, **le FMI estime désormais que les informations et les rapports sur l'assistance technique devraient être diffusés plus largement pour améliorer la coordination, exploiter les synergies et renforcer l'internalisation dans les pays bénéficiaires de l'assistance technique**. Le FMI reconnaît, sur le tard selon certains, que les donateurs des programmes d'assistance du FMI ont un intérêt légitime à recevoir des informations sur l'assistance technique qu'ils financent. En mai 2008, le Conseil d'administration du FMI a examiné un énoncé de politique sur la diffusion des informations sur l'assistance technique<sup>67</sup>. Conformément au cadre établi dans ce document de politique, **des directives énonçant les nouvelles procédures de diffusion, à l'intention des services, ont été élaborées et sont entrées en vigueur en janvier 2009**. Les AFRITAC devraient être à présent en mesure de diffuser les rapports après avis de non-objection du gouvernement concerné. Ces directives devraient éliminer un obstacle institutionnel à la coordination des donateurs et une importante pomme de discorde pour certains donateurs. Dans chaque AFRITAC, on devrait élaborer des listes-type d'organisations et de donateurs qui devraient, de façon routinière, recevoir des rapports comportant les avertissements d'usage sur la confidentialité.
- ii) **Procédures régissant la préparation des notes de stratégie régionale** : **le FMI a fait des progrès considérables en planifiant l'utilisation des ressources assistance**

<sup>66</sup> Du point de vue technique, il apparaît que les fonds du FMI ne servent à payer ni les salaires des conseillers résidents, ni le coût des experts en mission de courte durée, ni leurs voyages. La seule contribution financière du FMI à la préparation des rapports concerne le coût des services du FMI (FAD, MCM et STA) qui assurent l'encadrement de l'assistance technique des AFRITAC.

<sup>67</sup> SM/08/97. Supplément 1. 3 avril 2008.



**techniques de façon plus stratégique au cours des trois dernières années.** La préparation des notes de stratégie régionale est pilotée par les départements géographiques, en consultation avec les trois départements d'assistance technique. Les priorités sont fixées en fonction des ressources disponibles. C'est ainsi que l'on prépare des listes de prestations d'assistance technique qui seront fournies par FAD, MCM, STA, LEG et les AFRITAC. Les notes de stratégie régionale pour l'Afrique<sup>68</sup> définissent les priorités de l'assistance technique par domaine fonctionnel pour la région ainsi que pays par pays. Ces notes décrivent parfois le rôle des AFRITAC et de certains autres fournisseurs d'assistance technique, en particulier la Banque mondiale. L'accessibilité des notes de stratégie régionale au public sur le site Internet du FMI constitue une amélioration de la transparence. Toutefois, la plupart des fournisseurs d'assistance technique et certains conseillers résidents des AFRITAC n'étaient pas au courant des notes de stratégie régionale. Il y a lieu de mieux intégrer les programmes de travail et les budgets des AFRITAC dans les notes de stratégie régionale et dans le budget d'affectation régionale de AFR. Ce processus a été décrit comme étant «anarchique» par un informateur clé, et la plupart des prestations d'assistance technique décrites dans les notes de stratégie régionale étaient des activités du siège et non celles des AFRITAC. La contribution des gouvernements aux notes de stratégie régionale est indirecte, à travers des priorités qui sont exprimées séparément à AFR, aux trois départements d'assistance technique et aux AFRITAC. Ces suggestions sont faites par les autorités dans divers organismes publics. Il n'existe pas de liste consolidée des priorités gouvernementales reflétant les ressources disponibles. La longue liste initiale d'activités d'assistance technique proposées dépasse généralement les ressources disponibles. Le processus de définition des priorités qui en résulte est coordonné par AFR avec la participation des trois départements d'assistance technique. Contrairement à beaucoup d'autres fournisseurs d'assistance technique, **le FMI n'a pas de procédure officielle signifiant l'accord d'un gouvernement avec la liste d'activités d'assistance technique classées par ordre de priorité par le FMI.** On pourrait le faire assez facilement en demandant aux représentants résidents d'examiner avec les autorités nationales la liste des activités d'assistance technique qui sous-tendent les notes de stratégie régionale. **La liste finale des activités d'assistance technique n'est pas publiée ni partagée avec le gouvernement ou avec d'autres fournisseurs d'assistance technique. Les notes de stratégie régionale seraient plus efficaces du point de vue de la coordination :** a) si les listes d'activités envisagées étaient partagées avec les gouvernements, les comités d'orientation des AFRITAC et les autres fournisseurs d'assistance technique; b) si le programme d'assistance technique portait sur deux années au lieu d'une<sup>69</sup>. **En examinant les plans sectoriels d'assistance technique avec le comité d'orientation, les autorités et les fournisseurs d'assistance technique, on pourrait améliorer la coordination entre donateurs et susciter davantage l'intérêt de la population pour les programmes de travail des AFRITAC** et pour leur place dans l'assistance technique globale. L'échange des récapitulatifs des actions à mener tant par le siège que par les AFRITAC, sur une période de deux ans, avec les autres bailleurs de fonds faciliterait la tâche des AFRITAC pour ce qui est de la formation de synergies et de complémentarités avec les autres intervenants sur les actions en cours et à venir. Le fait de rendre ces données publiques aiderait aussi les AFRITAC à planifier la collaboration avec les institutions nationales et

---

<sup>68</sup> FMI, Département Afrique : Note de stratégie régionale 2009–11. 27 octobre 2007.

<sup>69</sup> Il faudrait plus d'une année pour mener à bien le renforcement des capacités, généralement reconnu comme un engagement de moyen à long terme. Une plus longue échéance augmenterait aussi la capacité des autres fournisseurs d'assistance technique, qui font généralement une planification pluriannuelle, de préparer leurs programmes de façon à compléter et non dédoubler le programme d'assistance technique.

régionales de renforcement des capacités, ce qui devrait améliorer, à terme, l'impact et la pérennisation des actions d'assistance technique.

149. **L'importance de la diffusion de l'information a été reconnue dans les documents du programme AFRITAC. L'un des objectifs de la phase II des AFRITAC Est et Ouest a été de développer et d'utiliser des sites Internet sécurisés comme outils d'amélioration de la diffusion de l'information sur les projets et programmes de travail des AFRITAC. Les AFRITAC Est et Ouest ont mis au point des sites Internet qui ont toutefois été éphémères.** En fin de compte, le site de l'AFRITAC Est a été fermé parce que le serveur local n'était pas fiable, et le contenu du site de l'AFRITAC Ouest est dépassé<sup>70</sup>, les documents les plus récents datant du début 2006. Une décision est nécessaire soit pour consacrer des ressources à la mise à jour des informations sur le site de l'AFRITAC Ouest, soit pour fermer le site. L'AFRITAC Centre a pris la bonne décision de ne créer un site Internet que quand il aura la capacité de l'exploiter et de l'entretenir.

150. **Bien que les AFRITAC aient une bonne expérience à faire valoir, ils n'ont pas consacré suffisamment d'efforts à la diffusion de l'information et à la commercialisation de leurs produits. Une bonne stratégie de diffusion utilisant pleinement la technologie de l'Internet permettrait de communiquer l'information à toutes les parties prenantes et de promouvoir la coordination.** En recourant au réseau Internet pour envoyer automatiquement des documents aux fournisseurs d'assistance technique intéressés, on améliorerait la coordination des donateurs et on garantirait que ces derniers soient au courant des activités des AFRITAC.

151. L'AFRITAC Est est le seul à avoir rédigé une stratégie de diffusion. Cette bonne initiative repose sur quatre piliers : i) concevoir un bon prospectus; ii) préparer de façon professionnelle un rapport annuel en couleurs donnant un excellent aperçu des activités des AFRITAC durant l'année, la demande pour un tel rapport étant forte, 1.000 exemplaires en ont été imprimés pour l'exercice 2007/08, soit le double du tirage de l'édition précédente; iii) prévoir un logo et du papier à en-tête; iv) relancer le site Internet de l'AFRITAC Est. L'implantation des trois premiers piliers était achevée et les travaux relatifs au nouveau site Internet sont en cours. Sa mise en place a été retardée par les difficultés de sélection et de recrutement d'un assistant qualifié en gestion de site Internet/de données<sup>71</sup>. À la fin 2008, l'AFRITAC Est a introduit un autre excellent produit du savoir : des documents de travail relatant son expérience en matière de renforcement des capacités dans des domaines spécifiques<sup>72</sup>. Les autres centres devraient suivre l'exemple de l'AFRITAC Est en renforçant leurs activités de diffusion.

152. **Il conviendrait d'envisager la créations d'un portail Internet commun où les visiteurs pourraient accéder aux sites des cinq AFRITAC [www.AFRITAC.org](http://www.AFRITAC.org)). Le portail comporterait une page générale entretenue par le Département des relations extérieures du FMI, où l'on trouverait certains documents de haut niveau sur les AFRITAC, ainsi que des liens vers les pages spécifiques des AFRITAC, donnant aux visiteurs l'accès aux diverses sections des AFRITAC.** Les AFRITAC seraient responsables de l'entretien de leurs pages Internet. **Les pages des différents AFRITAC devraient comporter également une section sécurisée, protégée par un mot de passe et réservée aux membres, qui pourrait**

---

<sup>70</sup> [www.westafritag.org](http://www.westafritag.org). La liste du personnel comprend l'ancien coordonnateur du centre et certains conseillers résidents qui sont partis. La dernière réunion du comité d'orientation évoquée ici s'est tenue en avril 2006, et le dernier programme de travail couvrait la période allant de mai 2005 à avril 2006.

<sup>71</sup> L'intéressé a pris le service le 1<sup>er</sup> décembre 2008.

<sup>72</sup> Les trois premiers documents de travail seront : un guide d'amélioration de l'audit des contribuables, un guide sur la mise en œuvre du contrôle axé sur les risques dans les banques et une étude sur les systèmes d'information financière.

**servir à la diffusion de documents non publics (exemple : rapports de conseillers résidents et d'experts en mission de courte durée) aux membres du comité d'orientation et de documents préparés pour les réunions du comité d'orientation.** Sur le plan technique, il n'est pas difficile de créer des sites Internet multilingues. L'utilisation du serveur du FMI et d'un portail géré par EXR garantirait la disponibilité d'un serveur de grande capacité et bien entretenu, ainsi qu'une bonne conception et une gestion professionnelle du portail. De plus, cela éviterait aux AFRITAC d'essayer d'obtenir une programmation professionnelle et une expertise de gestion du site Internet sur le marché, où ces compétences sont rares. Il faudrait que les AFRITAC apprennent et suivent les règles et procédures de EXR concernant la gestion du site Internet du FMI. L'AFRITAC Est n'a pas été en mesure de conclure un accord avec EXR pour faire héberger sa page sur le site du FMI. **OTM devrait appuyer les cinq AFRITAC en vue de rouvrir ces discussions pour voir si une entente peut être conclue sur l'hébergement d'un portail commun des AFRITAC sur le serveur du FMI. La production de contenus, le maintien des pages Internet et le rafraîchissement des pages prennent du temps, des efforts et des ressources. Si des ressources suffisantes ne sont pas déployées pour entretenir ces pages, les AFRITAC ne devraient pas en créer, car elles tomberaient en désuétude, comme l'a montré l'expérience des AFRITAC Est et Ouest.**

153. **La stratégie de diffusion des AFRITAC devrait aller au-delà des propositions figurant dans la stratégie de diffusion de l'AFRITAC Est et envisager les moyens d'inclure, en consultation avec EXR, un rôle plus stratégique pour EXR et son expertise, son expérience et sa masse de contacts qui permettent de diffuser les messages du FMI à un public beaucoup plus vaste que celui des experts et parties prenantes avec lesquels les AFRITAC travaillent directement.** À titre d'exemple, EXR a noué des relations avec des cabinets de relations publiques qui disposent de nombreux contacts et de réseaux sur le terrain partout en Afrique. On pourrait envisager d'utiliser ces réseaux lors de la formulation des stratégies de diffusion. Celles-ci pourraient également prévoir les modalités de collaboration entre les AFRITAC et les représentants résidents du FMI en Afrique<sup>73</sup> afin de porter le bon travail des AFRITAC à l'attention d'un plus vaste auditoire dans les pays, en publiant des éditoriaux dans les grands journaux, en donnant des interviews aux médias et en participant à des activités de sensibilisation formelles ou informelles. L'on pourrait également utiliser les ressources et l'expertise de EXR pour mieux rendre compte du travail des AFRITAC visant à promouvoir l'harmonisation et l'intégration régionales, en tirant parti des liens entre EXR et les principaux laboratoires de réflexion, réseaux économiques régionaux, universités, centres de formation, association du secteur privé et réseaux parlementaires régionaux (le Forum des parlementaires africains, par exemple). La stratégie de diffusion devrait garantir une certaine présence et visibilité aux donateurs qui financent les AFRITAC.

#### **E. Pérennisation et appui à la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique**

154. Pendant son travail sur le terrain, l'équipe d'évaluation a rencontré plusieurs cas où **les autorités ont accepté et souhaité la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique, mais les moyens nécessaires n'étaient pas disponibles.** Tous les pays clients des AFRITAC sont relativement pauvres et ont de nombreuses priorités, mais des ressources limitées mises à leur disposition par les budgets ou par la communauté des bailleurs de fonds. Les résultats de l'évaluation montrent que, **pour que l'assistance technique réussisse à produire les résultats et les impacts souhaités, les agents d'exécution ont parfois besoin de plus que les conseils fournis par les experts. Parfois, la mise en œuvre des**

---

<sup>73</sup> Il conviendrait d'envisager d'autres canaux de communication et de diffusion dans les pays où il n'y a pas de représentant résident.

**recommandations sur le long terme requiert un accès au financement.** Dans ces cas, il faudrait investir dans les technologies de l'information ainsi que dans le matériel et le logiciel pour appuyer la conduite des enquêtes. Au regard des flux d'aide au développement à la plupart des pays, ces dépenses sont relativement modestes. Dans d'autres cas, la question n'est pas tant l'argent que **le manque de suivi ou d'appui de la part des AFRITAC pour la mise en œuvre des recommandations.** Les AFRITAC doivent assurer le suivi de l'assistance technique jusqu'à la mise en œuvre effective des recommandations.

155. Normalement, le FMI n'est pas censé financer les ordinateurs, les logiciels ou les enquêtes. Toutefois, **lorsque le succès et la viabilité de l'assistance technique au renforcement des capacités dépendent de la disponibilité de tels systèmes, il faudrait trouver des moyens d'assurer le financement dont on a besoin.** En premier lieu, **il faudrait définir clairement et chiffrer les investissements nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations** de l'assistance technique. Cela devrait être obligatoire pour toutes les formes d'assistance technique. Une fois que les coûts sont connus, **il faudrait élaborer une stratégie pour obtenir l'appui nécessaire en matière de financement.**

156. En outre, **il pourrait être utile pour les AFRITAC d'avoir accès à des dons qui pourraient servir de fonds de démarrage pour inciter d'autres à financer les systèmes nécessaires.** Cependant, **le FMI n'a pas l'expertise voulue pour acquérir et installer des systèmes informatiques** — habituellement, ce travail est fait par la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et les donateurs bilatéraux. Auparavant, le FMI finançait des projets exécutés au niveau **national**, mais les résultats étaient parfois décevants. **Bien qu'il soit difficile pour le FMI de s'engager dans l'acquisition d'équipements tels que des ordinateurs et des logiciels ou dans le financement d'enquêtes, lorsque le succès et la viabilité de l'assistance technique en matière de renforcement des capacités dépendent de façon cruciale de ces facteurs, il faut trouver un moyen de mobiliser les ressources nécessaires.** De sérieux efforts de coordination des donateurs doivent faire partie de la solution, qui consisterait pour le FMI à aider activement le pays concerné à mobiliser les fonds nécessaires auprès des autres donateurs.

157. L'un des principaux interlocuteurs rencontrés par les évaluateurs a fait une suggestion novatrice : **il s'agirait de demander aux pays bénéficiaires de verser un certain montant sur un compte pour imprévus afin de dégager les dépenses nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations des AFRITAC au niveau national durant la phase III.** Ces contributions seraient réservées notamment à **l'acquisition de matériel informatique ou à la réalisation d'enquêtes dans le pays concerné.** Cela aurait un effet de démonstration positif sur les bailleurs de fonds et le projet qui en découlerait pourrait être exécuté comme un projet national, ou alors les contributions pourraient servir à cofinancer le projet avec d'autres bailleurs de fonds. Les imprévus pourraient être identifiés et inclus dans l'évaluation des besoins des pays par les AFRITAC en début d'année et financés en partie par la contribution du pays bénéficiaire. **Une réflexion innovante est nécessaire pour trouver une solution au cas où le pays accepte les recommandations de l'assistance technique sans que des progrès puissent être réalisés dans la mise en œuvre, non par manque de volonté de la part des partenaires locaux, mais parce qu'il n'existe pas de mécanisme de mise à disposition de ressources pour la mise en œuvre.**

158. **S'agissant de la viabilité, la question de l'internalisation par le pays et celle de la contribution des donateurs à la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique sont liées :** i) pour promouvoir l'internalisation et la responsabilisation au niveau national, au moment de la formulation de propositions d'assistance technique, le financement de la mise en œuvre des recommandations qui en découlent devrait être envisagé par toutes

les parties afin de déterminer comment le pays peut se préparer à une mise en œuvre effective de ces recommandations; ii) **si l'on s'attend à ce que tout soit financé par les donateurs, l'internalisation en pâtira — une certaine contribution à la mise en œuvre est une preuve d'internalisation;** iii) les chances de mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique seraient renforcées avec des énoncés clairs, et éventuellement, des repères structurels dans les documents des programmes du FMI, dans la revue de ces programmes, lors des consultations au titre de l'article IV et dans le cadre de la surveillance; iv) une coordination énergique des donateurs par les AFRITAC et les pays concernés en vue d'appuyer la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique témoigne d'un engagement des deux parties. **La contribution conjointe du pays et des donateurs encouragerait une responsabilisation accrue des deux parties.**

159. Pour renforcer davantage encore l'application des recommandations des missions et ateliers d'assistance technique, les AFRITAC Est et Centre pourraient s'approprier une récente initiative de l'AFRITAC Ouest. En effet, une directive a été adoptée par le Comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest visant à établir un mécanisme harmonisé de suivi de la mise en œuvre des recommandations, reposant sur un service gouvernemental central de coordination des actions de renforcement des capacités agissant en liaison avec tous les organismes et les bailleurs de fonds.

## **F. Amélioration de l'organisation et de la gestion**

160. Deux problèmes d'organisation/gestion ont été identifiés dans la revue des CRAT<sup>74</sup> en 2005 : i) **qui avait le pouvoir de concilier les différences entre les programmes de travail des CRAT dictés par les pays et les priorités définies par les départements géographiques et les trois départements d'assistance technique;** ii) **la capacité de FAD, MCM et STA de garantir la qualité de l'assistance technique, de fixer les priorités de l'assistance technique, de choisir et d'encadrer les experts techniques avait été circonscrite par la structure de gouvernance des AFRITAC, en particulier, le rôle donné au comité d'orientation. L'on a estimé que ces problèmes risquaient d'entacher la réputation du FMI. L'équipe d'évaluation n'a pas rencontré de situations où le travail des AFRITAC mettait en danger la réputation du FMI. La réaction a été inverse : le travail des AFRITAC a amélioré la réputation du FMI. Sur le plan pratique, aucun de ces problèmes potentiels ne s'est matérialisé dans le cas des AFRITAC. Les résultats spécifiques de l'évaluation dans ces domaines sont les suivants :**

i) **Intégrer les activités des CRAT dans le programme d'assistance technique du FMI : des progrès substantiels ont été réalisés dans ce domaine depuis l'évaluation de 2005. Les résultats de l'évaluation montrent que l'assistance technique des AFRITAC est désormais mieux intégrée avec celle du siège et avec le travail du FMI dans le cadre des programmes et en matière de surveillance.** La préparation des notes de stratégie régionale, pilotée par les départements géographiques, qui formulent une vision stratégique du rôle de l'assistance technique, a apporté plus de cohérence au programme d'assistance technique du FMI. Cela étant, comme nous l'indiquons dans la section sur l'amélioration de la coordination et la diffusion, il y a des domaines où le processus de préparation des notes de stratégie régionale pourrait encore être amélioré<sup>75</sup>. **En 2005, il y avait des préoccupations concernant l'instance qui avait le pouvoir d'aplanir les divergences entre les programmes de travail des CRAT dictés par les pays et les priorités définies par les départements géographiques et les trois départements d'assistance technique. D'après les résultats de l'évaluation, il ne s'agissait pas en pratique d'un problème majeur pour**

<sup>74</sup> IMF. Review of the Fund's Regional Technical Assistance Centers. 28 juin 2005. Paragraphes 27–38.

<sup>75</sup> Le document de politique de 2008 sur l'amélioration de l'impact de l'assistance technique comporte d'autres mesures visant à renforcer ce domaine.

les **AFRITAC**. De façon générale, des personnes de bonne volonté travaillant ensemble ont trouvé des moyens de neutraliser d'éventuelles tensions dans ce domaine.

ii) **Contrôle de qualité et responsabilisation** : en 2005, il y avait des préoccupations selon lesquelles la capacité de FAD, de MCM et de STA de garantir la qualité de l'assistance technique, de fixer les priorités de l'assistance technique, de choisir et d'encadrer les experts techniques avait été circonscrite par la structure de gouvernance des **AFRITAC**. L'évaluation a constaté que le modèle AFRITAC avait été assorti de moyens suffisants pour permettre aux départements d'assistance technique d'encadrer cette activité. Les conseillers résidents étaient très qualifiés, compétents, et leur travail était solide et bien apprécié, ce qui a contribué à renforcer la réputation du FMI. Il y a eu très peu d'exemples où les clients ou les services du FMI se sont plaints à l'équipe d'évaluations de la compétence des conseillers résidents ou des experts en mission de courte durée. Un très faible nombre de répondants à l'enquête d'évaluation ont jugé l'expertise et l'assistance des AFRITAC médiocres.

161. **La revue des CRAT en 2005 a également porté sur les questions des ressources et de personnel.** Pour l'exercice 2004, il a été estimé que les coûts de gestion des CRAT au niveau du siège s'élevaient à 1,6 million de dollars, soit environ 10 années-personnes. Ces coûts ont augmenté au cours des exercices 2005 et 2006 avec l'intensification des activités des AFRITAC et la création du METAC. La revue de 2005 a indiqué que les départements d'assistance technique ont financé ces coûts en réaffectant les ressources d'autres activités, et notamment de la prestation directe de l'assistance technique, et en mobilisant des ressources extérieures pour d'autres activités d'assistance technique. **Il a été signalé que le modèle d'encadrement été davantage sous pression en 2008 qu'en 2005 en raison du nombre croissant de CRAT ainsi que des compressions du budget et des effectifs en 2007. Le FMI est en train de relever ce défi en mettant en place un système plus détaillé de gestion du temps qui permettra de facturer aux donateurs les coûts d'encadrement et de verser les fonds ainsi mobilisés aux budgets des départements d'assistance technique et non au budget central du FMI** comme c'est actuellement le cas pour les frais administratifs perçus sur les ressources de l'assistance technique. En 2005, l'on pensait que des gains d'efficacité pourraient être réalisés la réduction de la participation du personnel du siège à l'encadrement en affectant des fonctionnaires des trois départements d'assistance technique dans les CRAT, puisque le personnel expérimenté du FMI aurait besoin de moins d'encadrement que les conseillers résidents, qui ne sont pas des employés du FMI. Jusqu'au lendemain des compressions budgétaires de 2007, les employés du FMI n'étaient pas affectés dans les AFRITAC<sup>76</sup> et certaines politiques du FMI les décourageaient d'envisager une telle évolution de carrière. Le FMI doit résoudre ce problème, que nous analysons en détail ci-dessous. Le modèle d'encadrement présente des avantages considérables. Il a contribué à la bonne qualité de l'assistance technique fournie par les AFRITAC et a été généralement apprécié par les conseillers résidents et les hauts responsables nationaux. Les autres fournisseurs d'assistance technique reconnaissent l'expertise du FMI dans ses domaines de compétence. Les principaux défis consistent à: i) accroître l'efficacité du système et réduire sa consommation de ressources pour les questions de procédure qui n'ajoutent pas de la valeur; ii) financer suffisamment la fonction d'encadrement; iii) déterminer s'il serait plus efficace d'affecter certains employés des départements d'assistance technique dans les AFRITAC pour assurer l'encadrement, éventuellement sur une base régionale; et iv) garantir que les encadreurs donnent des conseils professionnels à leurs pairs dont les connaissances et l'expertise sont reconnues et appréciées, au lieu d'établir avec eux une relation supérieur/subordonné.

162. **Contrairement aux autres fournisseurs d'assistance technique, le FMI n'a pas d'antécédents de grands bureaux régionaux et n'a pas mis au point les dispositifs**

---

<sup>76</sup> Trois fonctionnaires du FMI ont été affectés à l'AFRITAC Est comme conseillers résidents en 2008.

**financiers et administratifs nécessaires pour appuyer de tels bureaux.** Le nombre de CRAT est en hausse, d'où la nécessité de nouvelles politiques et procédures. **Actuellement, les CRAT utilisent des procédures qui ont été mises au point pour les petits bureaux de représentants résidents ou pour les experts en missions de courte durée. Cependant, les AFRITAC diffèrent en taille et en nature des bureaux de représentants résidents, et le travail des conseillers réside est fondamentalement différent de celui des experts en missions de courte durée.** Les procédures d'organisation, de gestion et d'administration du FMI régissant les CRAT sont décrites dans la note d'orientation opérationnelle de janvier 2006 à l'intention des services. Même si la démarche d'élaboration des règles et procédures organisationnelles était appropriée pendant les premières années d'existence des CRAT, années pendant lesquelles ceux-ci étaient considérés étant expérimentaux, l'institution a désormais acquis une expérience considérable. Les CRAT sont maintenant une composante permanente de l'organigramme du FMI et leur nombre ne cesse d'augmenter.

163. **Les résultats de l'évaluation montrent que, dans certains domaines, on pourrait créer des synergies pour accroître l'efficacité des AFRITAC si les conseillers résidents travaillent en collaboration plus étroite.** À titre d'exemple : i) les efforts accomplis par l'administration des recettes pour élargir l'assiette de l'impôt, surtout en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, pourraient être complétés par des mesures au niveau de l'administration statistique pour mieux mesurer la taille et la structure du secteur informel; ii) le souhait des autorités fiscales d'accroître les recettes provenant des industries extractives entraîne la nécessité d'améliorer les statistiques de production dans ce domaine<sup>77</sup>; iii) il existe de nombreuses possibilités de synergies dans le domaine des SFP pour les conseillers en GFP et en statistiques<sup>78</sup>; iv) la coordination nécessaire entre les conseillers en statistiques et en opérations monétaires pour programmer et choisir les pays auxquels la priorité sera donnée afin d'améliorer l'IPC pour la gestion et la prévision de l'inflation et pour les activités de surveillance menées par le Département Afrique; v) les conseillers en statistiques et en opérations monétaires doivent programmer et choisir les pays auxquels la priorité sera donnée pour améliorer les statistiques de balance des paiements; vi) les conseillers en contrôle bancaire et en statistiques doivent participer aux efforts visant à combler les lacunes des enquêtes sur le secteur bancaire et des enquêtes sur les institutions financières, lacunes qui sont évidentes dans les publications sur les statistiques financières internationales. Il existe des exemples de conseillers résidents travaillant ensemble, de manière officielle dans les domaines des SFP et de GFP, et de manière informelle dans le cadre des conversations entre collègues. Cependant, en examinant la documentation, l'équipe d'évaluation s'attendait à voir d'autres exemples de conseillers résidents travaillant ensemble dans la prestation de l'assistance technique. La raison est sans doute en partie structurelle. Les conseillers résidents sont recrutés et supervisés par les départements d'assistance technique, qui travaillent de manière largement autonome.

164. **Un nouveau manuel enrichi est nécessaire pour codifier les procédures d'exploitation, de gestion et d'administration des CRAT.** L'évaluation a cerné un certain nombre de questions qu'il faudrait examiner dans le cadre de la préparation d'un tel manuel :

i) **Renforcement des attributions des coordonnateurs : les coordonnateurs actuels des AFRITAC sont tous des professionnels chevronnés et très expérimentés qui ont été représentants résidents à un certain stade de leur carrière.** Leur expérience dans les

<sup>77</sup> Les évaluateurs ont été informés de la nécessité de meilleures données sur la production d'or et le secteur minier en Guinée et au Mali, et le pétrole serait un autre domaine d'intérêt. Toutefois, en raison du caractère spécialisé et technique des statistiques dans ce domaine, on ne sait pas si ces requêtes devraient être gérées par les conseillers en statistiques des AFRITAC ou par des experts du Département des statistiques. Au minimum, les AFRITAC devraient poser la question et mobiliser l'assistance.

<sup>78</sup> Les conseillers en GFP et en statistiques de l'AFRITAC Est ont travaillé ensemble à la réalisation d'un atelier sur la GFP au Malawi. Les conseillers en statistiques et en GFP de l'AFRITAC Ouest ont aussi travaillé en concertation pour accomplir des progrès dans le domaine des SFP.

départements géographiques leur a donné une vision globale des activités de surveillance et de crédit du FMI ainsi que de l'assistance technique dans les domaines du budget, de la monnaie, du contrôle bancaire et des statistiques. Cependant, **le FMI n'utilise pas pleinement l'expertise technique des coordonnateurs dans la gestion et l'exploitation des AFRITAC.** Les coordonnateurs des centres ne participent pas **officiellement** à la sélection ou à la supervision des conseillers résidents<sup>79</sup>. **Les coordonnateurs devraient jouer un rôle officiel dans la sélection et la supervision des conseillers résidents. Même si les experts des départements d'assistance technique devraient évaluer les aptitudes techniques des candidats et superviser les aspects techniques de leur travail, les coordonnateurs des centres devraient évaluer les connaissances locales, ainsi que les aptitudes et diplomatiques et interpersonnelles des candidats.** Il s'agit là d'aptitudes importantes dans la prestation de l'assistance technique au renforcement des capacités. Il est également important de créer des synergies entre les conseillers résidents, de répondre aux besoins émergents des pays, d'adapter les conseils à la situation locale et d'éviter des conflits de personnalité dans de petits bureaux situés loin du siège. Les coordonnateurs des centres devraient être en mesure de porter une appréciation sur le travail des conseillers résidents et de les conseiller dans ces domaines. **Il faudrait trouver des moyens de renforcer les compétences des coordonnateurs des centres en matière de recrutement et de supervision des conseillers résidents, mais cela devrait se faire de manière à ne pas éliminer la contribution technique des départements d'assistance technique.**

ii) **Allongement de la durée des missions des conseillers résidents : les conseillers résidents sont nommés pour une période d'un an renouvelable<sup>80</sup>.** Le renforcement des capacités est un objectif à moyen et à long terme, et la plupart des conseillers résidents couvrent plusieurs pays. Dans ces circonstances, **il n'est pas possible pour les conseillers résidents d'apporter une contribution significative au renforcement des capacités dans un délai d'un an.** De plus, le fait de déménager dans un pays différent pour une nouvelle affectation a des répercussions sur les familles et les carrières. Il est possible que des candidats potentiellement excellents ne présentent pas leur candidature de peur de perturber leur vie familiale et leur carrière en raison du risque de non prorogation du contrat d'un an. L'équipe d'évaluation estime que **les conseillers résidents devraient être recrutés comme les autres fonctionnaires du FMI. Dans un premier temps, il faudrait les recruter pour deux ans, y compris une année probatoire. Ensuite, leurs contrats pourraient être prorogés jusqu'à un maximum de trois ans, selon leurs performances et les besoins du service.** Les conseillers résidents devraient être soumis à un examen annuel de leur performance<sup>81</sup>, selon la même procédure que pour les fonctionnaires du FMI. Ce système comporte suffisamment de garde-fous pour résoudre les problèmes de contre-performances, et permet éventuellement de ne pas renouveler des affectations probatoires ou des contrats de deux ans. **Les conseillers résidents sont actuellement gérés comme des experts en missions de courte durée. Toutefois, la nature et la durée de leur affectation sont fondamentalement différentes de celles de ces experts. Les procédures de recrutement et de gestion des conseillers devraient refléter ces différences.** Pour éviter la perte de précieuses connaissances institutionnelles, les affectations des coordonnateurs des

---

<sup>79</sup> Dans certains cas, les coordonnateurs des centres participent de façon informelle à sélectionner des candidats potentiels ou à contribuer au travail des départements d'assistance technique pour aider à évaluer leur performance.

<sup>80</sup> Dans ses commentaires sur le projet de rapport, le Département des ressources humaines (HRD) a déclaré que les contrats des conseillers résidents peuvent être préparés pour plus d'un an.

<sup>81</sup> Dans ses commentaires sur le projet de rapport, le Département des ressources humaines (HRD) a déclaré que les contrats des conseillers résidents ne reçoivent pas d'examen annuel de rendement étant donné qu'ils sont des employés contractuels et que leurs objectifs de rendement à long terme ne font pas problème. Les départements d'assistance technique reçoivent des commentaires sur la performance des experts en mission de longue durée en vue de les maintenir ou non sur la liste des experts. Si les employés du FMI sont autorisés à travailler dans les CRAT, ils seront assujettis au système d'évaluation annuelle du rendement.



centres et des conseillers résidents **devraient être décalées pour éviter que la plupart des conseillers et des coordonnateurs soient remplacés la même année.**

iii) **Amélioration du recrutement et de la planification de la relève des conseillers résidents** : une meilleure planification de la relève est nécessaire pour le remplacement des conseillers résidents. L'on a accusé un long retard pour combler les postes vacants de conseillers en matière d'opérations monétaires, de GFP et de statistiques à l'AFRITAC Est<sup>82</sup>. **Il n'est pas logique que le FMI fasse la promotion des AFRITAC comme moyen de répondre rapidement et sagement aux besoins des pays tout en laissant vacants des postes de conseillers résidents pendant de longues périodes.** Certains agents d'exécution se sont plaints à l'équipe d'évaluation, et à juste titre, du fait que l'AFRITAC Est n'a pas fourni de services durant ces périodes. Le comité d'orientation de l'AFRITAC Est a également soulevé ce problème de délais dans le remplacement des conseillers résidents. **Les départements d'assistance technique doivent mieux gérer la planification de la relève et le recrutement des conseillers résidents, en temps utile et de manière efficace. Il devrait y avoir une période de chevauchement permettant au conseiller sortant d'orienter et d'informer son homologue qui le remplacera.** Étant donné que la décision de remplacer en conseillers résidents se prend environ un an à l'avance, on a largement le temps d'organiser le recrutement pour éviter les passages à vide. Le processus de recrutement devrait commencer environ huit mois avant l'expiration du contrat du conseiller en poste. **Il faudrait également améliorer la transparence de ce processus. Tous les postes vacants devraient être publiés.** Bien que certaines vacances de postes aient été publiées au cours des trois dernières années, il a été signalé à l'équipe évaluation que certains départements d'assistance technique rechignaient à faire des annonces à l'extérieur, préférant limiter leur choix aux personnes inscrites sur leurs propres listes<sup>83</sup>. La publication des vacances de postes n'empêche pas de recourir à ces listes. En effet, il est probable que de bons candidats figurent sur les listes d'experts des départements d'assistance technique. Mais les annonces permettent de rehausser la transparence et d'élargir la base de candidats potentiels, mesure importante dans la mesure où l'un des objectifs des AFRITAC est de développer et d'utiliser l'expertise africaine. **Il faudrait permettre à la fois à des candidats externes et à des fonctionnaires du FMI de présenter leur candidature à ces postes.** L'efficacité du recrutement pourrait être améliorée s'il était géré par des spécialistes des ressources humaines des départements d'assistance technique et non par des experts techniques.

iv) **Élimination, dans les politiques du FMI, des aspects qui dissuadent les fonctionnaires des départements d'assistance technique de travailler comme conseillers résidents** : bien que la note 9 de la Note d'orientation de janvier 2006 sur les CRAT stipule que les conseillers résidents peuvent être des fonctionnaires du FMI ou des consultants externes, en pratique, ces conseillers ne sont pas des fonctionnaires du FMI. En fait, **certaines politiques et procédures du FMI découragent les fonctionnaires de l'institution d'envisager un poste de conseiller résident** dans leur plan de carrière. Les politiques régissant le personnel du siège occupant des postes de conseillers résidents couvrent plusieurs départements<sup>84</sup> dont les rôles et les responsabilités se chevauchent. Ces départements devront travailler ensemble pour résoudre ces problèmes. Pour devenir conseiller résident, un

---

<sup>82</sup> Il y aura une forte rotation des conseillers résidents au niveau de l'AFRITAC Ouest cette année. Reste à savoir avec quelle efficacité ce processus sera géré. Parce que l'AFRITAC Centre vient seulement d'être créé, ses conseillers résidents n'en sont pas encore au stade de la rotation. Bien qu'il y ait eu du retard dans la dotation du poste de conseiller en statistiques dans ce centre, ce contretemps a été dû au retrait à la dernière minute du candidat sélectionné; le conseiller actuel a été choisi par la suite et recruté de manière efficiente.

<sup>83</sup> Tous les registres de candidats des départements prestataires d'assistance technique qui ont fait l'objet d'une affectation à une mission d'assistance technique. En réponse à la préoccupation de certains membres du Conseil quant à la transparence des registres, une revue de ces registres d'experts est prévue durant l'exercice 2009.

<sup>84</sup> Le Département des ressources humaines (HRD), le Bureau du budget et de la planification (OBP), le Bureau de la gestion de l'assistance technique (OTM), le Département juridique (LEG) et les départements prestataires d'assistance technique.

fonctionnaire du FMI doit prendre un congé sans solde. Cela signifie qu'il perd ses avantages au titre des pensions de retraite pendant qu'il est au service des AFRITAC. Cela constitue un obstacle majeur qui dissuade le personnel du siège de travailler dans les AFRITAC. Il y a aussi des problèmes liés aux avantages sociaux. L'équipe d'évaluation estime que **de nombreux fonctionnaires des départements d'assistance technique gagneraient à travailler dans les AFRITAC à un certain moment de leur carrière. Cela les aiderait à développer leur connaissance du terrain, à mieux participer à la mise en œuvre des recommandations, et à mieux apprécier les véritables contraintes du terrain.** Cette position a été confirmée par des hauts responsables publics et par des fonctionnaires du FMI interviewés par l'équipe d'évaluation. **La question n'est pas nouvelle.** Parmi les avantages d'une affectation de fonctionnaires des départements d'assistance technique dans les CRAT, avantages énoncés dans la revue des CRAT de 2005, on peut retenir : a) l'épargne réalisée sur les coûts de l'encadrement; b) le renforcement de la communication entre les CRAT et les départements fonctionnels; c) la possibilité pour les fonctionnaires des départements d'assistance technique de tester systématiquement les experts locaux; d) les possibilités accrues offertes aux employés des départements d'assistance technique de participer à la prestation de l'assistance technique au lieu de consacrer une proportion croissante de leur temps à l'encadrement, généralement considéré comme étant moins valorisant que la prestation directe de l'assistance technique; et e) assurer la supervision et la formation des conseillers résidents hors FMI sur les politiques, procédures, pratiques, exigences techniques, pratiques optimales internationales, et normes d'excellence de l'institution. Pour toutes ces raisons, **l'affectation dans un AFRITAC devrait être considérée comme souhaitable pour le développement professionnel et la mobilité des employés des départements d'assistance technique.** Il faudrait modifier les politiques qui découragent l'affectation de ces employés dans les AFRITAC pour faciliter le processus; cette recommandation a été faite en 2005, mais n'a pas été suivie d'effet. Cela dit, **tous les conseillers résidents ne devraient pas être des employés du FMI. Il faudrait établir un juste équilibre entre les employés du FMI et des cadres hors FMI justifiant d'une expertise africaine considérable.**

v) **Formalisation du rôle des représentants résidents vis-à-vis des AFRITAC :** l'évaluation de 2005 recommandait de modifier les attributions des représentants résidents pour leur permettre d'accompagner les interventions des AFRITAC dans les pays où ils sont affectés. Cela n'a pas été fait. En pratique, **les représentants résidents entretiennent généralement de bonnes relations avec les AFRITAC.** Au cours de leurs visites dans les pays, les coordonnateurs des centres rencontrent les représentants résidents qui organisent, à leur intention, des réunions des bailleurs de fonds. Néanmoins, **il serait souhaitable de formaliser les relations entre les AFRITAC et les représentants résidents, en mettant un accent particulier sur l'appui à la suite donnée aux recommandations de l'assistance technique.**

vi) **Harmonisation de l'encadrement des départements d'assistance technique :** **le schéma d'encadrement varie entre les trois départements d'assistance technique.** Le modèle de FAD exerce un contrôle plus étroit et mobilise des ressources plus importantes que ceux de MCM et STA. FAD mène des études diagnostiques approfondies établissant un cadre solide pour les conseillers en finances publiques, alors que MCM et STA ne font pas de tels diagnostics. Les résultats de l'évaluation ne prouvent pas que le contrôle plus étroit et le bon diagnostic de FAD produisent des résultats sensiblement meilleurs au niveau de l'assistance technique par rapport à MCM et STA. **Les autorités nationales et les conseillers résidents ont indiqué à l'équipe évaluation que l'encadrement ainsi que la combinaison de l'expertise des AFRITAC et des départements d'assistance technique sont considérés comme des aspects positifs à valeur ajoutée,** même si l'on considère que, dans certains cas, le modèle d'encadrement de FAD est trop onéreux et perturbe la mise en œuvre des programmes de travail des AFRITAC. Une grande partie du travail des conseillers résidents est axée sur la mise en œuvre et non sur un dialogue pointu de politique économique. L'équipe d'évaluation suppose que ce type de travail requiert moins d'encadrement de l'assistance

technique dans des domaines très spécialisés, qui requiert l'accès aux meilleures pratiques internationales. **Les arguments selon lesquels il existe des différences majeures au niveau des incidences en ressources entre les modèles d'encadrement des trois départements d'assistance technique ne tiennent probablement pas debout si le FMI veut faire payer les coûts de l'encadrement par les donateurs.** Il est difficile de voir pourquoi les donateurs devraient payer beaucoup plus pour l'encadrement de FAD que pour des services similaires fournis par MCM ou STA. **Bien qu'il existe des différences entre la manière dont FAD, MCM et STA étaient gérés par le passé, le nombre croissant de CRAT devrait entraîner l'harmonisation des modèles d'encadrement entre les trois départements d'assistance technique.** Le rôle des AFRITAC est d'assurer une mise en œuvre de haute qualité ainsi que le soutien des stratégies convenues avec les pays. Les AFRITAC ne sont pas censés être le principal instrument de conception du soutien du FMI à un pays. C'est la prérogative de AFR et des départements d'assistance technique. Généralement, le modèle d'encadrement a de la valeur ajoutée et contribue bien à assurer la qualité et la cohérence entre le travail des AFRITAC et celui du siège. Toutefois, ce modèle est sous pression; le volume d'assistance technique accordée par l'intermédiaire des CRAT est en hausse et les ressources des départements d'assistance technique ont été réduites. En outre, la décision de facturer au client l'assistance technique du siège et non celle accordée par l'intermédiaire des CRAT pourrait inciter certains clients à solliciter un volume croissant d'assistance technique par le biais des AFRITAC. En prévoyant le moyen d'harmoniser l'encadrement entre les départements d'assistance technique, il faudrait également penser à affiner le modèle en répondant par exemple aux questions suivantes : i) qu'arriverait-il à la distinction entre les services en amont et en aval en cas de réduction supplémentaire de l'assistance technique du siège? ii) comment une réaffectation de l'assistance technique entre le siège et les CRAT affecterait-elle cette distinction? iii) si la distinction entre les services en amont et en aval est importante, comment faudrait-il la gérer dans le probable scénario futur? iv) quelle est l'incidence sur la dotation en personnel et sur l'expertise des AFRITAC si une partie de l'assistance technique en amont est transférée aux AFRITAC? En examinant ces questions, il faudrait se rappeler que, si la répartition des rôles est importante du point de vue du FMI, elle est moins pertinente pour les pays clients et pour les donateurs partenaires. Ces derniers envisagent le FMI dans son intégralité et veulent s'assurer qu'il fournisse des services de qualité, indépendamment de la manière dont il s'organise à l'interne.

vii) **Renforcement de l'appui administratif aux AFRITAC** : l'expérience a montré que les compétences du personnel recruté localement ne sont pas au même niveau que celles du personnel recruté à Washington. De plus, le personnel administratif travaillant dans les AFRITAC ne bénéficie pas d'un environnement comme celui du siège, où il y a toujours quelqu'un de disponible pour aider ou pour expliquer. **Bien que le personnel local des AFRITAC ne connaisse ni les politiques et procédures du FMI, ni ses systèmes financiers et administratifs informatisés du FMI<sup>85</sup>, et ne savent pas qui contacter au siège pour obtenir de l'aide, il reçoit une formation minimum** (par exemple, un seul des trois employés administratifs de l'AFRITAC Centre ont reçu une formation officielle du siège). **Les nouveaux AFRITAC ont besoin de plus de soutien et de formation de la part du siège que n'en a reçu l'AFRITAC Centre au moment de sa création.** L'expérience de la phase initiale d'exploitation de l'AFRITAC Centre montre qu'il faut souvent plus de temps que prévu pour recruter et former le personnel local. En pratique, le coordonnateur du centre a consacré une bonne partie de son temps à ce genre d'activité. Les coordonnateurs des centres sont rompus aux opérations et, par rapport aux personnels administratifs du siège, ne disposent pas d'un avantage comparatif pour la mise en place de systèmes administratifs et de procédures classiques de bureau ni pour la formation du personnel à leur utilisation. Si les coordonnateurs des centres sont tenus de consacrer une grande partie de leur temps à la mise en place des

---

<sup>85</sup> Par exemple, le système de gestion des informations sur les voyages et le système de gestion des contrats.

procédures administratives ainsi qu'à la formation et l'orientation des agents administratifs, cela signifie qu'il ne leur restera pas assez de temps pour établir des relations de travail étroites avec les membres du comité d'orientation, les hauts responsables de l'État dans les pays clients et les autres fournisseurs d'assistance technique, pour fixer des objectifs stratégiques à l'intention des AFRITAC et pour formuler un plan de travail répondant aux besoins des pays. **Le fait d'exiger que le coordonnateur du centre privilégie les questions administratives pendant la phase de démarrage au détriment de ces questions stratégiques constitue une utilisation inefficace de son temps. Le FMI devrait envisager de détacher un agent administratif expérimenté du siège pour environ trois mois pendant la mise en place des nouveaux AFRITAC afin d'aider le coordonnateur à recruter le personnel administratif, à établir les systèmes bureautiques, à former le personnel pour l'utilisation de systèmes de gestion de l'information, et à les présenter électroniquement au personnel du siège pouvant les conseiller et les assister dans divers domaines. L'expérience des AFRITAC mieux établis qui ont aidé l'AFRITAC Centre lorsqu'il a été créé constitue également un modèle utile que l'on pourrait faire reproduire à la création des deux nouveaux AFRITAC. La prestation d'un tel appui doit être planifiée et budgétisée pour le moment où les deux nouveaux AFRITAC seront établis. Un assistant administratif expérimenté à plein temps d'OTM mis au service de tous les CRAT pour les aider à régler la kyrielle de questions administratives qui se posent au quotidien améliorerait l'efficacité des AFRITAC et fournir un appui et un encadrement quotidiens au personnel local. Un tel appui permettrait aux AFRITAC de devenir pleinement opérationnels à un stade précoce et de fonctionner plus efficacement. OTM aurait besoin de disposer des ressources voulues pour fournir de tels services.** Certaines de ces questions pourraient être abordées dans le cadre d'une revue élargie en cours sur les agents des CRAT recrutés localement et leurs avantages sociaux, revue menée par le Département des ressources humaines. OTM pourrait examiner la formation du personnel des CRAT et évaluer les besoins de formation avec l'appui du Département des ressources humaines.

viii) **Renforcement de la gestion et du contrôle financiers** : les coordonnateurs des centres ont une expérience opérationnelle et, au moment de leur nomination, ne connaissent pas bien les systèmes de gestion et de contrôle financiers du FMI. Ils sont des outils insuffisants pour maintenir le contrôle budgétaire. Le système comptable est administré au siège sans la participation des AFRITAC. Les coordonnateurs des centres devraient avoir une délégation de pouvoir pour gérer des questions budgétaires mineures<sup>86</sup>. À titre d'exemple, les changements des cours de missions et l'approbation des voyages budgétisés dans la région.] L'expérience de l'AFRITAC Centre donne à penser que **l'appui dans les systèmes de gestion et de contrôle financiers du FMI est particulièrement important lorsque de nouveaux AFRITAC sont établis. Le système financier actuel du FMI pour les AFRITAC, qui comprend les livres 1, 2 et 3, est complexe et a probablement besoin d'être remplacé par un système intégré, de manière à couvrir non seulement les besoins des donateurs mais également les systèmes de contrôle interne du budget et des dépenses. En outre, il faudrait également envisager la fourniture d'outils simplifiés de suivi du budget et d'information sur les dépenses.** De telles actions renforceraient la budgétisation, le contrôle, la responsabilisation et l'information. Le système de gestion financière actuel donne peu de latitude pour réaffecter les ressources entre les enveloppes budgétaires pour compenser les changements de priorité ou des événements imprévus comme les fluctuations des taux de change. Il faudrait envisager de recruter des gestionnaires de bureau qualifiés ayant une expérience en tenue de livres/comptabilité et de télé qui est un certain pouvoir de signature aux coordonnateurs des centres.

ix) **Amélioration de la connectivité : en raison de la faiblesse de l'infrastructure locale de communications et de l'investissement limité du FMI dans les technologies de**

---

<sup>86</sup> Il s'agit notamment des modifications du coût des missions et de l'aval des voyages approuvés dans la zone.

**l'information et de la communication par rapport à d'autres fournisseurs d'assistance technique, la connectivité Internet est problématique pour les AFRITAC, qui n'ont pas non plus l'accès à la vidéoconférence<sup>87</sup>.** Même si les AFRITAC peuvent désormais accéder au TAIMS, le système n'est pas conçu pour faciliter l'accès à distance, et la saisie de l'information prend beaucoup de temps, le temps de réaction est lent et périodiquement, la connexion échoue et les données déjà saisies sont perdues. Les bureaux de la Banque mondiale et la Banque africaine de développement sur le terrain semble être mieux équipée en ce qui concerne la connectivité, les technologies de l'information et l'accès à la vidéoconférence. À l'avenir, avec les progrès technologiques, il est probable que les AFRITAC soient encore plus handicapé par leur manque de connectivité (par exemple, le recours à la technologie pour administrer des séminaires via Internet). **Il conviendrait d'étudier les possibilités d'améliorer la connectivité, notamment le partage des installations avec d'autres fournisseurs d'assistance technique. Pour les AFRITAC, il s'agirait de planifier et de budgétiser des moyens informatiques suffisants afin de les financer dans la prochaine phase.**

x) **Promotion de l'échange de savoirs entre les AFRITAC** : les AFRITAC fournissent en gros les mêmes produits et travaillent dans des environnement difficiles. À intervalles réguliers, les coordonnateurs des centres et les conseillers résidents changent d'affectation et deux autres AFRITAC doivent entrer en service. Les évaluateurs ont relevé quelques cas où un expert d'un AFRITAC a dû apporter son appui à un collègue d'un autre AFRITAC, ce qui fut du reste très apprécié. **Une réunion annuelle des coordonnateurs de Centre qui seront bientôt cinq et des conseillers résidents aiderait les AFRITAC à tirer mutuellement parti de leur expérience<sup>88</sup>.** Les coordonnateurs et les conseillers résidents gagneraient beaucoup à apprendre de leurs pairs au cours des deux premières années de leur affectation. En effet, les coordonnateurs et conseillers résidents expérimentés devraient partager leur expérience avec leurs collègues débutants. **De telles retraites devraient être organisées pour un échange d'expériences tant positives que moins fructueuses entre les AFRITAC.**

## **G. Appui à l'harmonisation et à l'intégration régionales**

165. L'harmonisation et l'intégration régionales facilitent la promotion de la croissance économique et la réduction de la pauvreté en élargissant les marchés et en réduisant le coût des transactions économiques, financière et commerciale transfrontalières tout en améliorant leur efficacité. Il faudrait améliorer le cadre de politiques d'harmonisation et d'intégration régionale et éliminer les obstacles au commerce transfrontalier. **L'intégration régionale a des incidences sur les démarches communes en ce qui concerne la politique monétaire et budgétaire, la régulation des institutions financières travaillant sur plusieurs pays, l'harmonisation des régimes commerciale, douanier, des changes, d'investissements étrangers, de politique monétaire et de paiement, ainsi que la supervision bancaire.**

166. **L'intégration et l'harmonisation régionales sont des questions importantes en Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Centre<sup>89</sup>.** La Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) pilote l'intégration régionale et s'achemine vers l'union monétaire à l'horizon 2012. Les institutions régionales importantes d'Afrique de l'Ouest et du centre sont notamment l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale (CEMAC), l'union économique et monétaire des États de l'Afrique centrale, la Commission bancaire de

<sup>87</sup> L'installation d'une petite unité de vidéoconférence dans tous les CRAT est prévue durant l'exercice 2010.

<sup>88</sup> La première réunion des coordonnateurs de CRAT a eu lieu à Washington en décembre 2008. Une réunion des AFRITAC Est et Ouest a eu lieu à Nairobi en 2006.

<sup>89</sup> La stratégie de développement à moyen terme de la BAD publiée en 2008 souligne l'importance des initiatives d'intégration régionale en Afrique. L'appui à l'intégration régionale fait partie des objectifs stratégiques clés de la BAD.

l'Afrique centrale (COBAC) et la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC). **L'AFRITAC Est n'a pas collaboré directement avec la CAE pendant la plus grande partie de la période d'évaluation<sup>90</sup>. Les AFRITAC Ouest et Centre collaborent peu avec les banques centrales régionales<sup>91</sup>, hormis pour l'assistance technique à la gestion de la dette, au développement des marchés financiers et à la supervision de la microfinance, effectuée en consultation avec la BCEAO.**

167. L'appartenance à la CAE favorise l'harmonisation des politiques monétaires et budgétaires en Afrique de l'Est. La culture francophone inhérente aux États membres de l'UEMOA et de la CEMAC a influencé les pratiques comptables, la GFP et les dispositions institutionnelles de l'administration des recettes en Afrique de l'Ouest et du centre, de même qu'elle a contribué à l'harmonisation des cadres budgétaires. Il y a des indications que l'AFRITAC Ouest a noué des relations avec la Commission de l'UEMOA pour participer à la révision des directives de l'UEMOA sur l'harmonisation régionale en matière de cadres budgétaire, légal et réglementaires et de directives sur les statistiques de finances publiques. L'AFRITAC Ouest a également commencé à fournir un appui à la Commission de la CEDEAO en matière d'harmonisation budgétaire.

168. Les CRAT ont été créés en partie parce que le FMI estimait que certains groupes de pays avaient un intérêt supplémentaire à adopter une démarche régionale en matière de prestation de l'assistance technique. **Les initiatives élargies d'intégration et d'harmonisation régionales dans toutes les trois régions offrent un cadre idoine pour la démarche régionale des AFRITAC en ce qui concerne la gestion macroéconomique et la prestation de l'assistance technique.** Les documents du programme stipulent que les AFRITAC appuient la mise en œuvre d'initiatives régionales pour introduire des normes communes, harmoniser les méthodes, diffuser les pratiques optimales, collaborer avec les organismes de normalisation et appuyer les institutions. Les séminaires régionaux étaient censés être des forums pour partager des expériences entre les membres des AFRITAC, se faire examiner par les pairs et mettre en réseaux des responsables publics soucieux d'effectuer des réformes ainsi que des agents du changement. Le caractère régional des affectations de conseiller résident était censé aider le FMI à reconnaître des similitudes et des tendances régionales dans les besoins d'assistance technique.

169. **L'action des AFRITAC en matière de promotion de l'harmonisation et de l'intégration régionales a été efficace. Un message constant formulé lors des réunions des groupes de consultation que les évaluateurs ont organisées avec des groupes de participants à ces travaux a été que les ateliers régionaux ont été très appréciés.** Les participants ont apprécié le fait d'être informés de ce qui est mis en œuvre dans d'autres pays et ont estimé que l'apprentissage auprès des pairs à partir des études de cas présentés par d'autres participants était particulièrement efficace. Les séminaires régionaux ont également constitué un moyen efficace de faire connaître au personnel venant des pays de la région qui accusaient du retard dans un domaine les progrès accomplis par leurs pairs. **Si les ateliers régionaux étaient complétés de façon plus systématique par un dialogue de politique générale avec les dirigeants de ces organisations qui doivent entériner les politiques, systèmes et procédures examinés dans le cadre des ateliers, ce serait un puissant moyen de promouvoir la réforme et l'harmonisation régionales.** À cet égard, d'autres éléments positifs sont ressortis de l'enquête d'évaluation des AFRITAC, dont les résultats indiquent que :

i) les séminaires régionaux ont reçu la meilleure note en matière d'efficacité parmi les modalités

<sup>90</sup> Vers la fin 2008, l'AFRITAC Est a contacté le secrétariat de la CAE à Arusha pour étudier les modalités d'action conjointe. Le conseiller en statistiques de l'AFRITAC Est commence à promouvoir l'harmonisation régionale des comptes nationaux et des statistiques de prix. Il s'agit d'une évolution positive qui devrait se poursuivre.

<sup>91</sup> Ceci à dessein, les banques centrales régionales étant censées obtenir une assistance technique d'autres sources.

de prestation de l'assistance technique<sup>92</sup> — 43 % des répondants — et sont considérées comme étant excellentes, et 44 % comme étant bonnes (voir le tableau CX.8); ii) 30 % des répondants ont fortement approuvé et 57 % ont approuvé l'énoncé selon lequel les AFRITAC assurent plus efficacement la promotion de l'harmonisation régionale que le siège du FMI (voir le tableau CX.11); iii) 26 % des répondants ont fortement approuvé et 55 % ont approuvé l'énoncé selon lequel assurent plus efficacement la promotion de l'harmonisation régionale que les autres fournisseurs d'assistance technique (voir le tableau CX. 12).

**170. Les relations du FMI avec les pays sont largement bilatérales entre les fonctionnaires du siège participant aux programmes et à la surveillance et leurs homologues nationaux.** Au niveau du personnel opérationnel, la vision globale des questions régionales ou des progrès réalisés vers l'harmonisation et l'intégration régionales est limitée. **L'organisation et le travail effectué par les AFRITAC ont un caractère plus régional. Cependant, les AFRITAC n'exploite pas encore pleinement leur potentiel d'utilisation d'une démarche régionale pour mettre au point les outils de gestions macro-économiques qui sont nécessaires pour appuyer l'harmonisation et l'intégration régionales.** Sur le plan opérationnel, les conseillers résident assurent parfois la promotion d'une démarche régionale, mais cela ne fait pas partie d'une stratégie régionale clairement articulée.

171. Pour jouer un rôle plus stratégique dans la mise au point des outils de gestion macroéconomique de l'appui à l'intégration et l'harmonisation régionales, **il faudra collaborer avec les institutions qui pilotent la promotion de l'harmonisation régionale.** Quatre clients de l'AFRITAC Est sont membres de la CAE, huit clients de l'AFRITAC Ouest sont membres de l'UEMOA et six clients de l'AFRITAC Centre sont membres de la CEMAC. Ces organisations sont en train de définir le cadre de certaines réformes de la gestion macroéconomique qui seront entreprises au niveau régional. Les AFRITAC devrait être plus conscientes de leurs projets, car cela leur permettrait les mieux programmer et fournir une assistance technique à l'appui de l'intégration et de l'harmonisation régionales dans leurs domaines de compétence. Mettre un accent particulier sur l'intégration régionale pourrait aussi avoir des répercussions sur les organismes de formations locaux avec lesquels travaillent les AFRITAC.

**172. Les groupes de pays desservis par chaque AFRITAC doivent être examinés pour déterminer leur adéquation aux tendances vers l'harmonisation et l'intégration régionales.** En général, les pays desservis par les AFRITAC Est, Ouest et Centre forment des groupements adaptés à la logique de l'intégration économique. Toutefois, il y a une exception : le Burundi. Pour des raisons linguistiques, ce pays est desservi par l'AFRITAC Centre et non par l'AFRITAC Est mais le Burundi est membre de la CAE. Ses relations économiques sont essentiellement avec le Rwanda, la Tanzanie, le Kenya et l'Ouganda et son infrastructure de transport et de communication est liée à l'Afrique de l'Est. Le Burundi a des relations économiques très limitées avec l'Afrique centrale. **Il conviendrait de demander au Burundi s'il préférerait être relié à l'AFRITAC Est plutôt qu'à l'AFRITAC Centre.** Si la réponse est affirmative, le Burundi devrait être transféré à l'AFRITAC Est. L'expérience du Malawi, qui s'est joint à l'AFRITAC Est, **souligne l'importance de la participation des comités d'orientation aux décisions sur l'adhésion des membres.** En plus des avantages d'inclure des responsables burundais dans les séminaires régionaux de l'AFRITAC Est et des atouts pour la promotion de l'harmonisation régionale qui en résultent pour l'ensemble de la CAE, la logistique beaucoup plus facile du voyage entre Dar-es-Salaam et Bujumbura par rapport au voyage entre

---

<sup>92</sup> Bien des séminaires régionaux étaient cofinancés par la Fondation africaine pour le renforcement des capacités (ACBF). Tous les AFRITAC ont collaboré avec l'ACBF. L'on a aussi constaté des preuves de collaboration entre l'AFRITAC Est dans le domaine des statistiques et le projet NGDD financée par le DfID et entre l'AFRITAC Ouest et AFRISTAT. Ces initiatives de collaboration ont contribué à étendre la portée de l'assistance technique des AFRITAC.

Libreville et Bujumbura, et le fait que l'AFRITAC Est a un conseiller en opérations monétaires et l'AFRITAC Centre n'en a pas devrait compenser toute augmentation possible du coût d'inclure dans l'AFRITAC Est un pays qui a plus de fonctionnaires francophones qu'anglophones.

## **H. Incidence organisationnelle à long terme du modèle AFRITAC pour le FMI**

173. **La proportion de l'assistance technique du FMI qui a été financée par les donateurs est en hausse depuis une décennie. Cette tendance devrait se poursuivre.** Entre autres, la stratégie d'assistance technique du FMI consiste à étendre et approfondir ses relations avec les bailleurs de fonds pour : i) répondre à la demande croissante d'assistance technique; ii) faire face à la réduction du budget et des ressources humaines du FMI, survenue en 2007; iii) intégrer l'assistance technique du FMI dans un cadre de développement plus cohérent; iv) améliorer les produits d'assistance technique du FMI en répondant à la demande des bailleurs de fond de renforcer la gouvernance et l'efficacité de l'assistance technique<sup>93</sup>. À l'avenir, le FMI prévoit une évolution de la structure de financement de l'assistance technique. Bien que l'on envisage une augmentation du volume total de l'assistance technique, l'assistance financée sur ressources intérieures diminuera tandis que celle financée sur ressources extérieures augmentera.

174. **L'augmentation de l'assistance technique fournie par l'intermédiaire des CRAT devrait entraîner une plus grande internalisation par les pays bénéficiaires, une baisse des coûts, une efficacité accrue de l'assistance au renforcement des capacités et une amélioration de la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique**<sup>94</sup>. Les évaluations des CRAT ont généralement abouti à des conclusions positives. Compte tenu de ces résultats positifs et de la cohérence du modèle AFRITAC avec les principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra, l'on envisage actuellement l'ouverture de quatre nouveaux CRAT, dont deux en Afrique.

175. **À mesure que l'on ouvrira d'autres CRAT et qu'une proportion croissante de l'assistance technique du FMI sera fournie par cette voie, des pressions grandissantes seront exercées de l'intérieur et de l'extérieur du FMI en vue de déléguer plus de pouvoirs et de responsabilités du siège aux CRAT en matière de traitement et de supervision de l'assistance technique.** De l'extérieur, le FMI semble être une organisation centrée sur le siège est étroitement contrôlée. Beaucoup d'autres fournisseurs d'assistance technique, tant multilatéraux comme bilatéraux, ont considérablement décentralisé leurs activités au cours des 10 à 15 dernières années, ont accru la taille et le nombre de leurs bureaux sur le terrain et de déployer une plus forte proportion de leurs employés du siège vers le terrain. Le FMI n'a pas mis en œuvre le même processus.

176. **Les AFRITAC et, de façon plus générale, les CRAT, pourrait être considéré comme un mécanisme permettant au FMI de tester une démarche de décentralisation.** Il n'est pas du ressort de cette évaluation d'entreprendre un examen détaillé de toutes les répercussions organisationnelles sur le FMI de l'utilisation des CRAT pour décentraliser considérablement la prestation de l'assistance technique. **La décentralisation est un défi majeur pour toute organisation. Pour le FMI, elle aurait une incidence sur le rôle et le fonctionnement de FAD, de MCM, de STA et des départements géographiques. Elles entraîneraient la modification du système de reddition des comptes et des rapports hiérarchiques, des procédures opérationnelles et de la localisation du personnel.** D'après les réactions enregistrées par l'équipe d'évaluations, il y a eu l'impression générale que, du

<sup>93</sup> FMI. Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance. 3 avril 2008. Paragraphe 52.

<sup>94</sup> FMI. Review of the Fund's Regional Technical Assistance Centers. 28 juin 2005.



point de vue des clients, il est plus efficace et efficiente de fournir et d'administrer l'assistance technique à partir du terrain qu'à partir du siège de l'institution.

177. À en juger par l'expérience des AFRITAC et des autres CRAT, **le FMI devrait examiner attentivement le rôle stratégique global qu'il entend faire jouer aux CRAT à plus long terme, disons dans une décennie. Il faudrait préparer une vision stratégique décennale des CRAT sur 10 ans** pour i) étudier les différents rôles des CRAT dans la structure du FMI, y compris leurs rôles et fonctions dans la planification, l'approbation, la prestation et la supervision de l'assistance technique; ii) évaluer les répercussions sur les trois départements d'assistance technique et les départements géographiques; iii) examiner l'incidence et l'impact sur les procédures opérationnelles en termes de ressources financières et humaines; iv) envisager un rôle plus large et plus stratégique pour OTM, dans le contexte de la forte augmentation escomptée des fonds fiduciaires des donateurs, afin de donner une vision plus holistique de la gestion de l'assistance technique et des CRAT, et déterminer si OTM le devraient avoir un rôle de supervision par rapport aux CRAT et aux coordonnateurs des centres; v) travailler à l'émergence d'un consensus institutionnel en faveur des changements proposés; vi) prévoir un plan de mise en œuvre échelonnée avec des repères précis.

178. En 2005, OTM a préparé une revue des CRAT<sup>95</sup>, en s'inspirant des évaluations indépendantes des AFRITAC, du Centre régional d'assistance technique de la Caraïbe (CARTAC) et du Centre d'assistance technique et financière du Pacifique (PFTAC). Une autre évaluation du PFTAC est prévue en 2009. Avec l'achèvement de cette évaluation, de la présente, de la deuxième évaluation du CARTAC en 2006<sup>96</sup> et l'évaluation du Centre régional d'assistance technique du Moyen-Orient (METAC) en 2007<sup>97</sup>, il serait opportun que l'OTM actualise la revue des CRAT. Une partie de cette revue devrait exposer une vision stratégique et à long terme des CRAT qui apporte des réponses aux questions évoquées ci-dessus.

---

<sup>95</sup> FMI. Review of the Fund's Regional Technical Assistance Centers. 28 juin 2005.

<sup>96</sup> FMI, Second Mid-Term Review Of the Caribbean Regional Technical Assistance Centre. Septembre 2006.

<sup>97</sup> FMI, MID-TERM EVALUATION OF THE MIDDLE EAST REGIONAL TECHNICAL ASSISTANCE CENTER (METAC). Mars 2007.

## IV. RECOMMANDATIONS

### A. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2005

179. Tous les bailleurs de fonds estiment que l'évaluation revêt de l'importance et a contribué à rendre les évaluations indépendantes périodiques partie intégrante de la structure de gouvernance des AFRITAC. À titre d'exemple, le document soumis au Conseil de la BAD pour l'approbation d'une contribution de 4,5 millions de dollars EU au cycle de financement actuel des AFRITAC renforce l'importance accordée à l'évaluation. Les résultats de l'évaluation de 2005 ont été résumés dans ce document du Conseil et le décaissement de la troisième tranche d'appui à la BAD a été subordonné à l'évaluation des progrès des AFRITAC Est et Ouest.

180. **L'une des finalités d'une évaluation est de tirer les leçons du passé pour améliorer les opérations futures.** Les principales conclusions de l'évaluation de 2005 sont globalement conformes aux conclusions de la présente évaluation (section VII de l'annexe A). Les deux évaluations soulignent que : i) les AFRITAC ont effectivement contribué au renforcement des capacités et ont été salués par les pays bénéficiaires pour leur réactivité à leurs besoins, leur proximité des États membres, leur prompt temps de réaction et leur familiarité avec le contexte local; ii) il reste beaucoup à faire pour asseoir le renforcement des capacités institutionnelles de chaque État membre; iii) les AFRITAC ont amélioré la qualité des prestations d'assistance technique par une démarche asservie à la demande qui a permis de renforcer l'internalisation par les pays, de promouvoir l'harmonisation régionale, de tenir les donateurs mieux informés, d'accroître la responsabilisation du personnel et de faire davantage appel à des experts africains; iv) le suivi des actions de formation et de la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique doit être amélioré; v) les interventions des AFRITAC et du siège se complètent; vi) l'élaboration des indicateurs doit être approfondie pour suivre et évaluer les progrès réalisés; vii) la structure d'encadrement du FMI a épaulé les AFRITAC, bien qu'il ait été signalé que les moyens des départements fonctionnels et de l'OTM ont été mis à rude épreuve; viii) les AFRITAC ont permis de promouvoir le recours aux compétences africaines; ix) les gouvernements des pays membres sont attachés au succès des AFRITAC.

181. L'évaluation de 2005 et ses recommandations ont été examinées lors des réunions des comités d'orientation des AFRITAC Est et Ouest en avril 2005. Il a été convenu que des actions spécifiques seraient menées pour donner suite à certaines recommandations de l'évaluation et que d'autres seraient incorporées dans les stratégies et procédures de travail des AFRITAC lors du second cycle de financement. L'évaluation de 2005 comportait des recommandations adressées aux pays bénéficiaires, au FMI, aux donateurs et aux AFRITAC. Conformément à son mandat, l'équipe d'évaluation a utilisé une échelle à quatre niveaux pour noter l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2005 : excellente (4); bonne (3); modeste (2) et médiocre (1) (tableaux G.1 à G.4 de l'annexe G). Sur les 20 recommandations, la mise en œuvre de la recommandation 9 a été jugée médiocre, de la recommandation 7 modeste et de la recommandation 2 bonne. La suite donnée à deux recommandations n'a pas été notée par manque d'informations.

182. La mise en œuvre de certaines recommandations de plus grande portée et plus axées sur les politiques économiques en ce qui concerne les pays bénéficiaires, le FMI et les donateurs a été généralement jugée médiocre à modeste. Cela ne devrait pas être étonnant. Certains décideurs clés des pays bénéficiaires, du FMI et des donateurs ne constituaient pas l'auditoire principal de l'évaluation de 2005. S'agissant des principales recommandations, on ne savait pas vraiment qui devait prendre des mesures pour les exécuter et dans quels délais. Il est relativement courant que les organismes d'aide fassent peu de cas des recommandations

d'évaluations au niveau décisionnel<sup>98</sup>. Les résultats des évaluations ne sont pas les seuls facteurs pris en compte dans les décisions concernant les mesures à prendre ou non pour résoudre les problèmes mis en évidence dans ces évaluations. Les autres facteurs sont notamment les priorités institutionnelles, les opinions des autres composantes de l'organisation et l'influence de parties externes. De plus, les évaluateurs passent tellement de temps à s'occuper des aspects techniques des évaluations qu'il ne reste plus assez de temps pour bien formuler les recommandations et mobiliser le soutien des décideurs afin qu'ils prennent des mesures pour les appliquer. **Toutes les parties prenantes à la structure de gouvernance des AFRITAC devront suivre la mise en œuvre et faire preuve de plus de prudence pour appliquer les recommandations de cette évaluation pour qu'elle ait une influence plus positive sur l'amélioration du fonctionnement des AFRITAC que l'évaluation de 2005 ne semble en avoir eu.**

## **B. Recommandations**

183. La mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2005 ayant été médiocre, l'équipe d'évaluations a limité le nombre de recommandations, s'est concentrée sur les questions dont OTM et les AFRITAC peuvent piloter la résolution, et proposer les calendriers d'exécution et les parties responsables de chaque recommandation. Bien que certaines grandes questions de haut niveau soient examinées dans l'évaluation, elles représentent quelque chose de plus proche des leçons apprises que des questions pour lesquelles des recommandations spécifiques pourraient être appliquées par les principaux destinataires de ce rapport d'évaluation. Pour décider de la nécessité et de la manière de résoudre cette question, il faudrait mettre à contribution beaucoup d'autres intervenants (par exemple, d'autres instances du FMI, les principaux décideurs chez les bailleurs de fonds, les hauts responsables nationaux). L'évaluation n'avait pas pour but d'établir le consensus nécessaire pour résoudre des questions semblables ni d'identifier les meilleures méthodes ou les méthodes les plus pratiques pour résoudre les problèmes d'un très haut niveau.

184. Les évaluateurs n'ont pas toutes les connaissances nécessaires pour déterminer le meilleur moyen ou le moyen le plus pratique de résoudre les problèmes cernés par une évaluation. Pour diverses raisons, il pourrait être légitime de ne pas prendre de mesures pour mettre en œuvre certaines recommandations (par exemple, si d'aucuns estiment que la recommandation est mauvaise ou irréalisable; s'il y a d'autres priorités plus pressantes; si le moment est mal choisi; si les ressources nécessaires ne sont pas disponibles). Toutefois, il faudrait établir un processus clair pour déterminer les recommandations qui sont acceptées et celles qui ne le sont pas.

185. À partir des résultats de l'évaluation, huit recommandations sont proposées .

**Recommandation 1 — L'argumentaire du bureau de gestion de l'assistance technique, dans le cadre des prochaines négociations en vue de la reconstitution des ressources financières devra préconiser des compléments de ressources pour renforcer les moyens humains et financiers des AFRITAC et le nécessaire appui du siège, notamment des départements AFR, MCM, FAD, STA et l'OTM, à charge pour les AFRITAC, sous l'encadrement et l'orientation des départements d'assistance technique, de poursuivre l'amélioration du repérage et du suivi des résultats (recommandation 2) en s'engageant, de façon crédible, à améliorer la diffusion de l'information et la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique (recommandation 3) et à définir les moyens d'améliorer la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique afin de**

---

<sup>98</sup> Voir Cracknell, Basil. Evaluating Development Aid. Page 183.

**pérenniser les actions menées (recommandation 4).** L'augmentation des financements serait conforme à l'évaluation positive de la performance des AFRITAC et aux engagements pris par les bailleurs de fonds à Gleneagles, dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra. **Les AFRITAC doivent être dotés de ressources financières suffisantes pour contribuer efficacement au renforcement des capacités des pays sortant d'un conflit.** Les Comptes d'affectation spéciale prévus pour certains des principaux domaines d'action des AFRITAC pourraient permettre d'atténuer partiellement ce problème d'insuffisance de ressources, si ces comptes sont bien alignés sur les activités des AFRITAC. En donnant suite à ces recommandations, il importera que le FMI appuie les demandes de ressources complémentaires présentées aux bailleurs de fonds en : i) prenant en charge une part accrue des dépenses de fonctionnement qui ne sont pas entièrement couvertes par les financements extérieurs; ii) identifiant d'autres sources de financement complémentaire ou d'économies.

**Recommandation 2 — Les trois AFRITAC devraient adopter d'ici la fin de l'année 2010, en concertation avec les départements fournisseurs d'assistance technique, un plan triennal pour chaque domaine d'intervention et par pays, fixant les objectifs stratégiques et les résultats escomptés en matière de renforcement des capacités et constituant un cadrage assorti d'indicateurs quantifiables qui permettent de mesurer les progrès accomplis.** Bien que des progrès aient été réalisés dans la gestion axée sur les résultats de développement et que la version améliorée du TAIMS constitue une évolution positive, les AFRITAC doivent poursuivre l'amélioration de la définition, du suivi et de la restitution des résultats obtenus. Une recommandation similaire a été faite dans l'évaluation de 2005. Les Comités d'orientation devraient continuer d'insister sur la poursuite des progrès dans ce domaine. Le TAIMS, système interne de surveillance et de suivi des résultats, mis en place par le FMI, devrait être considéré comme complémentaire des cadres reconnus au plan international (tels que le PEFA; les PESF, la base de données statistiques sur les pays de la Banque mondiale). Le renforcement du suivi sur la base des résultats est crucial, pour l'amélioration de la gestion de l'assistance technique et pour optimiser la responsabilisation des AFRITAC, dans l'intérêt des pays bénéficiaires comme des bailleurs de fonds.

**Recommandation 3 — Tout en reconnaissant que les pays bénéficiaires doivent être aux commandes de la coordination avec les bailleurs de fonds, il appartient aussi aux trois AFRITAC de prendre leur part au renforcement de cette coordination et des stratégies de diffusion de l'information. Il s'agira :** i) d'une action concertée de toutes les parties prenantes à la structure de gouvernance des AFRITAC pour améliorer la coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique en matière de gestion macroéconomique; ii) de l'élaboration de stratégies de diffusion de l'information par les AFRITAC Ouest et Centre, d'ici la fin de l'année 2009; iii) de la mobilisation par l'OTM dans le cadre de la reconstitution, de financements adéquats pour la mise en œuvre des stratégies de diffusion; iv) pour l'OTM, les AFRITAC et le Département des relations extérieures, d'élaborer et appliquer d'un commun accord, les stratégies de diffusion et de gérer un portail d'accès commun via le serveur du FMI; v) de l'adoption, par le FMI, de la décision formelle de communiquer aux Comités d'orientation, le tableau prévisionnel des activités d'assistance technique, à mettre en œuvre par le siège comme par les AFRITAC, dans les plans d'assistance régionale qui sous-tendent les notes de stratégie régionale; vi) de l'organisation de retraites à intervalles plus rapprochés, pour permettre aux AFRITAC de procéder à des échanges de vue sur leurs expériences respectives. L'amélioration de la coordination et la diffusion font partie des recommandations de 2005 qui ont fait l'objet d'une attention particulière dans les documents relatifs au programme de travail des AFRITAC. Certains bailleurs de fonds se sont toutefois plaints d'un manque d'information sur le fonctionnement des AFRITAC et de coordination avec eux, à l'équipe d'évaluation. Dans le même ordre d'idées, les répondants à l'enquête d'évaluation ont

attribué une note plus basse à la coordination avec d'autres fournisseurs d'assistance technique qu'à la plupart des autres critères. S'il est vrai que les AFRITAC ont accumulé une bonne expérience, ils doivent encore redoubler d'efforts en matière de diffusion de l'information et de promotion de leurs produits. Une stratégie appropriée de diffusion, tirant pleinement parti des technologies de l'information ainsi que des connaissances, compétences et réseaux du Département des relations extérieures, contribuerait à promouvoir l'échange d'informations entre toutes les parties prenantes et la coordination.

**Recommandation 4 — Les AFRITAC, leurs comités d'orientation, leurs coordonnateurs, les conseillers résidents, ainsi que les départements fournisseurs d'assistance technique et l'OTM doivent mener une réflexion stratégique sur les moyens de renforcer la pérennisation de l'assistance technique. Il s'agira, entre autres choses, d'assurer un meilleur suivi et plus de financements pour épauler la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique.** À diverses reprises, durant les visites sur place, les autorités ont indiqué à l'équipe d'évaluation que tout en souscrivant aux recommandations de l'assistance technique et en étant désireuses de les appliquer, elles ne disposaient pas toujours des fonds nécessaires. Il s'agissait en général d'investissements en matériel et en logiciels informatiques, ou de l'appui à fournir à la réalisation d'enquêtes. Dans les cas où le succès et la viabilité des actions de renforcement des capacités en dépend, des moyens doivent être mis en place pour mobiliser les financements nécessaires. Il s'agirait notamment de mobiliser activement des ressources auprès de bailleurs de fonds, plus particulièrement lorsque les donateurs rassemblent leurs ressources pour atteindre un objectif commun. Dans d'autres cas, la question n'est pas tant celle du financement que le manque de suivi ou d'appui des AFRITAC pour contribuer à l'application des recommandations. **La combinaison des ressources propres des pays et des financements de bailleurs de fonds favoriserait une responsabilisation accrue des deux parties.** Le degré d'efforts déployés par un pays pour donner suite aux recommandations et les contributions financières massives qui y sont affectées sont de bonnes variables de substitution pour mesurer le degré d'appropriation des recommandations de l'assistance technique par les pays bénéficiaires et constituent un facteur clé de la pérennisation des effets de l'assistance technique. La définition des étapes à suivre pour assurer la pérennité des retombées de l'assistance technique doit être considérée comme partie intégrante de la conception des actions d'assistance technique.

**Recommandation 5 — Chaque AFRITAC devrait établir un plan indiquant comment il entend favoriser, dans un cadre régional, l'élaboration des outils macroéconomiques nécessaires relevant de son domaine de compétence pour appuyer l'intégration et l'harmonisation régionales, et soumettre ce plan à son comité d'orientation en 2010.** Les CRAT ont été créés en partie parce que le FMI a estimé qu'un cadrage régional de l'assistance technique apportait une valeur ajoutée. L'intégration et l'harmonisation régionales revêtent une grande importance en Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Centre. À cet égard, l'action des AFRITAC a été efficace à bien des égards sur le plan pratique, ce qui a permis d'élaborer les instruments de gestion macroéconomique nécessaires à une intégration et à une harmonisation régionales effectives (méthodes de normalisation et d'harmonisation, diffusion des pratiques optimales, concertation avec les organismes de normalisation et appui institutionnel, par exemple). Les AFRITAC présentent un avantage comparatif dans ce domaine par rapport au siège du FMI et à d'autres fournisseurs d'assistance technique, par leur structure administrative, leur portée régionale, leur localisation et leur engagement permanent. Ces Centres n'exploitent toutefois pas pleinement le potentiel à concevoir les outils de gestion macroéconomique nécessaires que leur confère leur portée régionale, à l'appui de l'harmonisation et de l'intégration régionales. Pour ce faire, une concertation avec les institutions ou leurs groupes de travail et/ou organes à l'avant-garde de la promotion de l'harmonisation régionale s'impose,

ainsi qu'une revue des groupements régionaux, pour vérifier leur concordance par rapport aux impératifs de l'intégration économique régionale.

**Recommandation 6 — D'ici la fin de l'exercice 2010, l'OTM devrait rédiger un manuel fixant les procédures d'organisation, de gestion et d'administration des CRAT.** Les aspects à prendre en considération pour l'élaboration du manuel sont les suivants : i) modalités de renforcement des attributions des Coordonnateurs des CRAT; ii) allongement de la durée des missions des conseillers résidents; iii) amélioration de la planification de la relève des conseillers résidents et de la transparence de leur recrutement; iv) élimination des dispositions internes qui dissuadent les fonctionnaires des départements fournisseurs d'assistance technique du FMI d'être affectés dans les AFRITAC; v) formalisation du rôle des représentants résidents du FMI par rapport aux AFRITAC, suivant la recommandation de l'évaluation de 2005; vi) harmonisation de l'encadrement des départements fournisseurs d'assistance technique; vii) amélioration du soutien administratif durant la phase de lancement d'un nouvel AFRITAC et formation du personnel local; viii) renforcement de la gestion et du contrôle financiers; ix) planification et budgétisation des mesures de renforcement des connexions Internet.

**Recommandation 7 — Dans le cadre de la prochaine revue des centres régionaux d'assistance technique, l'OTM devrait préparer un document présentant une «Vision décennale» pour les CRAT qui en expose les retombées stratégiques pour le FMI. Le document devrait examiner, entre autres, les incidences d'un modèle de prestation de l'assistance technique plus décentralisé, applicable à la structure, au rôle et aux fonctions des trois départements prestataires d'assistance technique du FMI.** Cette revue devant s'inspirer des conclusions de la prochaine évaluation du Centre d'assistance technique pour le Pacifique, cette tâche sera menée à bien à l'issue des négociations en vue de la reconstitution du financement des AFRITAC. Toutefois, dans le cadre de ce processus de reconstitution, un strict attachement de toutes les parties prenantes à la vision stratégique pour les AFRITAC est indispensable pour rétablir fermement la répartition des tâches en amont/aval du siège/des départements fournisseurs d'assistance technique et des AFRITAC, et pour réaffirmer le rôle des AFRITAC en matière de prestation d'une assistance technique à caractère pratique et ciblée, par : i) des visites sur place; ii) des séminaires régionaux et nationaux; iii) des détachements professionnels; iv) des ressources complémentaires pour accompagner le suivi — autant d'éléments à intégrer dans un programme bi- ou triennal, défini au terme d'une véritable concertation tripartite incluant les pays bénéficiaires, les AFRITAC et leur Comité d'orientation, le Département Afrique et les départements fonctionnels du FMI, ainsi que l'OTM. Le cadre général est en place mais un réglage fin s'impose pour quelque peu renforcer le rôle de l'OTM. Il existe au moins trois modes d'intervention auprès des pays membres du FMI, par les AFRITAC, les représentants résidents ou directement par les services du siège. Selon le cas, l'un des modes de prestation peut présenter plus d'avantages que les autres. Il ressort de l'évaluation que chaque fois qu'elles sont possibles, les interventions via les AFRITAC sont moins coûteuses, plus réactives et mieux appréciées par les pays membres. La décentralisation plus poussée est une question que le FMI devrait étudier attentivement, en raison de l'incidence majeure qu'elle aurait pour son modèle de prestation de l'assistance technique, mais l'écho recueilli dans les pays donne à penser qu'elle a souvent la préférence des pays bénéficiaires. En étudiant les avantages d'une décentralisation accrue, force sera de reconnaître que le modèle d'intervention actuel caractérisé par un contrôle et un encadrement très centralisés présente des avantages (notamment en ce qui concerne le contrôle de qualité, l'intégration avec le travail effectué au siège, l'accès à des données comparatives sur les pays et les meilleures pratiques observées à l'échelle internationale). Les efforts visant à renforcer la décentralisation des prestations d'assistance technique ne doivent pas faire fi de ces points forts du dispositif actuel.

**Recommandation 8 — D’ici la fin 2009, les AFRITAC et l’OTM devraient élaborer des plans d’action formels précisant les ressources nécessaires et fixant des repères quantifiables pour la mise en œuvre des recommandations convenues et permettre de rendre compte de l’état d’avancement des plans d’action aux Comités d’orientation durant les exercices 2010 et 2011.** À cet égard, l’expérience de la mise en œuvre généralement médiocre des recommandations relevée par l’évaluation de 2005 indique que des rapports d’étape périodiques aux Comités d’orientation sont nécessaires pour épauler les efforts de mise en œuvre des recommandations résultant d’une évaluation.

186. **Les évaluateurs considèrent que toutes les recommandations revêtent de l’importance et devraient être suivies d’effet.** Ils reconnaissent toutefois que donner suite aux recommandations formulées sur tous les domaines évoqués représente un défi de taille. Pour fixer quelques orientations afin de hiérarchiser les priorités, **l’équipe d’évaluation regroupe les recommandations en deux catégories qui sont les suivantes : i) les priorités «absolues» et ii) les hautes priorités.** Les critères suivants ont été retenus pour distinguer les deux catégories : i) quatre recommandations au plus pouvaient figurer dans les priorités «absolues»; ii) les recommandations entrant dans la catégorie des hautes priorités étant celles qui sont censées apporter une contribution directe à l’amélioration de l’efficacité et de la pérennité des actions d’assistance technique, et ce, à moyen terme; iii) les recommandations figurant dans la catégories des priorités «absolues» étant celles auraient un impact précis, positif et tangible sur le fonctionnement des AFRITAC.

187. Partant de ces critères, les **Recommandations 1, 2, 3 et 4 ont été classées parmi les priorités «absolues»** tandis que les Recommandations 5, 6, 7 et 8 ont été considérées comme revêtant une haute priorité. Considérées en un bloc, les **Recommandations 1 à 4 devraient permettre d’accroître l’efficacité et la pérennité des actions menées en levant les contraintes de ressources, en permettant de mieux suivre les résultats obtenus, en renforçant la coordination et la circulation de l’information entre les bailleurs de fonds, et en apportant un soutien accru à la mise en œuvre des recommandations émanant des prestations d’assistance technique.**

**Office of Technical Assistance Management**

700 19th Street NW  
Washington, DC 20431  
USA

Tel.: 1-202-623-7646

Fax: 1-202-623-7106

Email: [GlobalPartnerships@imf.org](mailto:GlobalPartnerships@imf.org)



FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

# Rapport final de l'Évaluation indépendante des centres régionaux d'assistance technique en Afrique (AFRITAC)

---

Volume 2 : Annexes

**Bruce Murray (Chef d'équipe)**  
**Patrick Downes**  
**Henry Gaperi**  
**Isaac Njiemoun**

Mars 2009

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFR	Département Afrique (FMI)
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
AFRITAC	Centre régional d'assistance technique en Afrique
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BEAC	Banque des États de l'Afrique centrale
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CEA	Commission économique pour l'Afrique (Nations Unies)
CEMAC	Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COBAC	Commission bancaire de l'Afrique centrale
CRAT	Centre régional d'assistance technique
DFID	<i>Department for International Development (United Kingdom)</i> Ministère de la coopération (Royaume-Uni)
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EXR	Département des relations extérieures (FMI)
FAD	Département des finances publiques (FMI)
FMI	Fonds monétaire international
FRCA	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance
GFP	Gestion des finances publiques
HRD	Département des ressources humaines (FMI)
IADM	Initiative d'allégement de la dette multilatérale
IMF	Institutions de micro financement
IPC	Indice des prix à la consommation
ISPE	Instrument de soutien à la politique économique
KSMS	<i>Kenya School of Monetary Studies</i>
LBC/FT	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
LEG	Département juridique (FMI)
MCM	Département des marchés monétaires et de capitaux (FMI)
MEFMI	<i>Macroeconomic and Financial Management Institute</i>
METAC	Centre d'assistance technique au Moyen-Orient
MSFP	Manuel de statistiques de finances publiques
NSDD	Norme spéciale de diffusion des données
OTM	Bureau de la gestion de l'assistance technique (FMI)
PAR	Plan d'assistance régional
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i> Dépenses publiques et responsabilité financière
PESF	Programme d'évaluation du secteur financier
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTTE	Pays pauvres très endettés
SCN	Système de comptabilité nationale
SGDD	Système générale de diffusion des données
STA	Département des statistiques (FMI)
SYGADE	Système de gestion et d'analyse de la dette extérieure
TAIMS	Système de gestion de l'information pour l'assistance technique
TOFE	Tableau des opérations financières de l'État
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine

## Table des matières

<b>Annexe A : Généralités concernant le programme AFRITAC</b>	
	<b>Principaux messages</b> ..... 1
I.	Généralités et objectifs..... 2
II.	Gouvernance, organisation et gestion des AFRITAC..... 2
	A. Comité d'orientation ..... 2
	B. Coordinateurs des centres..... 3
	C. Conseiller résident..... 3
	D. Experts en mission de courte durée..... 4
	E. Contrôle de qualité et soutien logistique des Départements d'AT..... 5
III.	Vocation de l'assistance AFRITAC..... 6
IV.	Financement des AFRITAC..... 10
V.	Caractéristiques des Pays clients des AFRITAC..... 12
VI.	Autres facteurs pris en compte dans l'évaluation..... 23
	A. Intégration et harmonisation régionale..... 23
	B. Réduction de la pauvreté..... 24
	C. Coordination et diffusion..... 25
	D. Gestion destinée au développement..... 25
VII.	Conclusions de l'évaluation 2005..... 27
<b>Annexe B : Approche et Méthodologie de l'évaluation</b>	
	<b>Principaux messages</b> ..... 29
I.	Objectifs de l'évaluation..... 30
II.	Sources de données et travail sur le terrain..... 31
	A. Triangulation de l'information..... 31
	B. Sources d'information..... 32
	C. Travail sur le terrain..... 37
	D. Questionnaire en ligne..... 37
III.	Approche et méthodologie de l'évaluation..... 40
	A. Cadre théorique..... 40
	B. Enchaînement des résultats..... 41
	C. Facteurs externes..... 44
	D. Facteurs internes du FMI..... 45
	E. Critères d'évaluation et méthodologie de notation..... 46
	F. Calendrier et information..... 54
<b>Annexe C : Vue d'ensemble des réponses au questionnaire d'évaluation AFRITAC</b>	
	<b>Principaux messages</b> ..... 56
I.	Taux de participation..... 57
II.	Profil des répondants..... 58
III.	Pertinence de l'AT des AFRITAC..... 59
IV.	Efficacité de l'AT des AFRITAC..... 61
V.	Efficience de l'AT des AFRITAC..... 67
VI.	Durabilité des avantages de l'AT des AFRITAC..... 69
VII.	Réussite globale de l'AT des AFRITAC..... 71
	<b>Appendice C</b> ..... 76

## Annexe D : AFRITAC Est

<b>Principaux messages</b> .....	92
I. AFRITAC Est : introduction .....	94
II. Évaluation de l'AT monétaire et bancaire de l'AFRITAC Est.....	96
A. Introduction à l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire.....	96
B. Pertinence de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire .....	100
C. Efficacité de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire .....	106
D. Efficience de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire .....	113
E. Durabilité de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire.....	118
F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire.....	122
G. L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire.....	123
III. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques.....	123
A. Introduction à l'AT en matière de finances publiques.....	123
B. Pertinence de l'AT en matière de finances publiques.....	124
C. Efficacité de l'AT en matière de finances publiques.....	132
D. Efficience de l'AT en matière de finances publiques.....	138
E. Durabilité de l'AT en matière de finances publiques.....	141
F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques.....	147
G. L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques.....	147
IV. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques.....	148
A. Introduction à l'AT en matière de statistiques.....	148
B. Pertinence de l'AT en matière de statistiques.....	150
C. Efficacité de l'AT en matière de statistiques.....	156
D. Efficience of l'AT en matière de statistiques.....	164
E. Durabilité de l'AT en matière de statistiques.....	167
F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est concernant les statistiques.....	171
V. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est.....	172
<b>Appendice D</b> .....	174

## Annexe E : AFRITAC Ouest

<b>Principaux messages</b> .....	184
I. AFRITAC Ouest : introduction.....	185
II. Évaluation de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Ouest .....	187
A. Introduction à l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance.....	187
B. Pertinence de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance.....	191
C. Efficacité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance .....	197
D. Efficience de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance.....	202
E. Durabilité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance.....	205
F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance.....	209
G. L'avenir de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Ouest de la Microfinance..	210
III. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques.....	211
A. Introduction à l'AT en matière de finances publiques.....	211
B. Pertinence de l'AT en matière de finances publiques.....	211
C. Efficacité l'AT en matière de finances publiques.....	220

D.	Efficienc e l'AT en matière de finances publiques.....	229
E.	Durabilité de l'AT en matière de finances publiques.....	233
F.	Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques.....	238
G.	L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques.....	239
IV.	Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques.....	240
A.	Introduction à l'AT en matière de statistiques.....	240
B.	Pertinence de l'AT en matière de statistiques.....	242
C.	Efficacité de l'AT en matière de statistiques.....	250
D.	Efficienc e de l'AT en matière de statistiques.....	256
E.	Durabilité de l'AT en matière de statistiques.....	258
F.	Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques.....	261
V.	Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest.....	262
	<b>Appendice E</b> .....	264

## **Annexe F: AFRITAC Centre**

	<b>Principaux messages</b> .....	273
I.	AFRITAC Centre : introduction.....	274
II.	Évaluation de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Centre.....	277
A.	Introduction à l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire.....	277
B.	Pertinence de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire.....	280
C.	Efficacité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire.....	286
D.	Efficienc e de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire.....	292
E.	Durabilité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire.....	296
F.	Notation globale de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire de l'AFRITAC Centre.....	300
G.	L'avenir de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Centre.....	301
III.	Évaluation de l'AT en matière de finances publiques de l'AFRITAC Centre.....	302
A.	Introduction à l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques.....	302
B.	Pertinence de l'AT en matière de finances publiques.....	302
C.	Efficacité de l'AT en matière de finances publiques.....	310
D.	Efficienc e de l'AT en matière de finances publiques.....	317
E.	Durabilité de l'AT en matière de finances publiques.....	321
F.	Notation globale de l'AT en matière de finances publiques de l'AFRITAC Centre.....	327
G.	L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques.....	328
IV.	Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques.....	329
A.	Introduction à l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques.....	329
B.	Pertinence de l'AT en matière de statistiques.....	330
C.	Efficacité de l'AT en matière de statistiques.....	337
D.	Efficienc e de l'AT en matière de statistiques.....	343
E.	Durabilité de l'AT en matière de statistiques.....	345
F.	Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques.....	349
V.	Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Centre.....	350
	<b>APPENDICE F</b> .....	352

	<b>Annexe G : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005</b>	362
	Tableau G.1: État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005 À l'intention des pays bénéficiaires.....	362
	Tableau G.2 : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005 À l'intention du FMI.....	364
	Tableau G.3 : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005 À l'intention des Bailleurs de fonds.....	365

Tableau G.4 : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005 À l'intention des AFRITAC .....	366
--	-----

<sup>a/</sup> La partie concernant l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques est en cours de préparation

## **Annexe A : Généralités concernant le programme AFRITAC**

### **Principaux messages**

**L'objectif des trois centres AFRITAC, qui desservent l'Afrique de l'Est, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, est de soutenir les efforts internationaux et régionaux visant à renforcer les capacités institutionnelles et humaines dans la gestion des finances publiques, la mobilisation des recettes, les systèmes monétaires et financiers et les statistiques.**

**Tous les centres AFRITAC travaillent avec des pays en grande difficulté. Généralement, la capacité d'absorption institutionnelle est la plus développée en Afrique de l'Est et la plus limitée en Afrique centrale. Les caractéristiques et les faiblesses institutionnelles nationales peuvent empêcher les AT d'obtenir des résultats durables et avoir des conséquences sur le modèle des AFRITAC à l'avenir.**

**Les conclusions détaillées sur les auto-évaluations de la prestation d'AT de la part du Département des finances publiques et du Département des marchés monétaires et de capitaux dans les pays sortant d'un conflit doivent être appliquées de façon plus dynamique dans de nombreux pays clients des AFRITAC.**

**L'évaluation des AFRITAC Est et Ouest réalisée en 2005 a révélé qu'ils constituaient des systèmes efficaces de prestation de l'AT, qu'ils étaient réactifs aux besoins des clients, qu'ils ont amélioré la prise en charge nationale des réformes, renforcé la coopération régionale, encouragé le recours à des experts africains et amélioré la prise de responsabilité en termes de prestation de l'AT.**

**La prestation de l'AT par le biais des AFRITAC respecte les prévisions de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Programme d'Action d'Accra, qui réclament une meilleure prise en charge nationale, une plus grande harmonisation et coordination des donateurs et un renforcement des capacités institutionnelles. Les donateurs ont considéré que le FMI était l'organisation internationale assurant la meilleure AT en termes de gestion macroéconomique, avant de fournir des fonds au FMI. Les Comités d'orientation permettent aux pays bénéficiaires et à certains donateurs de s'exprimer sur la définition des priorités et le suivi de la mise en œuvre du plan de travail.**

**Il serait cohérent, dans le cadre du Programme d'Action d'Accra, d'étendre le cycle financier à cinq ans et de fournir de nouvelles ressources aux AFRITAC afin d'accroître leur niveau d'implication dans les pays fragiles/qui sortent d'un conflit.**

## **I. Généralités et objectifs**

1. Comme le mentionne la documentation du programme pour les AFRITAC Est et Ouest<sup>1</sup> « L'objectif global pour les AFRITAC Est et Ouest est de faciliter la réalisation des objectifs à long terme des pays membres, tel qu'indiqué dans leurs stratégies de réduction de la pauvreté. L'assistance fournie par les AFRITAC aura pour objectif de renforcer les capacités institutionnelles et humaines des institutions publiques dans leurs pays membres afin d'assainir la gestion des ressources publiques, de développer les systèmes financiers et d'améliorer la qualité des statistiques macro-économiques, et ainsi d'atteindre les objectifs de développement au niveau national. » De la même manière, l'objectif global de l'AFRITAC Centre a été de « faciliter la réalisation des objectifs de développement à long terme des pays bénéficiaires, en aidant à renforcer les capacités pour une gestion économique saine dans les domaines clés d'expertise du FMI. Plus précisément, l'assistance fournie par l'AFRITAC Centre aura pour objectif de renforcer les capacités institutionnelles et humaines des autorités afin d'améliorer la gestion des ressources publiques, de développer des systèmes financiers solides et de produire des statistiques macroéconomiques de grande qualité. Ces avancées serviraient alors de fondement à une croissance économique stable et durable<sup>2</sup>. »

2. L'objectif de la Phase II pour les AFRITAC Est et Ouest, qui s'étend de mai 2006 à avril 2009, était de consolider et d'améliorer les résultats obtenus au cours de la Phase I en : (i) ajoutant deux conseillers résidents – un dans chacun des AFRITAC ; (ii) instaurant des détachements professionnels pour le personnel des autorités des pays membres ; (iii) recourant encore davantage à l'expertise africaine ; (iv) coordonnant l'assistance technique fournie aux pays ; (v) aidant les pays à développer des programmes complets de renforcement des capacités ; (vi) mettant à jour les plans de travail et les directions stratégiques grâce à de nouvelles évaluations des besoins, en tenant compte des documents sur la stratégie pour la réduction de la pauvreté ; (vii) diffusant des informations sur les projets et les plans de travail des AFRITAC grâce à des sites Web sécurisés ; et (viii) instaurant un système de suivi fondé sur les résultats afin d'observer l'évolution des performances des AFRITAC.

## **II. Gouvernance, organisation et gestion des AFRITAC**

### **A. Comité d'orientation**

3. Les structures de gouvernance, d'organisation et de gestion des trois AFRITAC sont semblables et destinées à encourager l'internalisation dans chaque pays, l'implication des donateurs et la prise de responsabilité de la part des AFRITAC. Dans cet objectif, chaque AFRITAC est régi par un Comité d'orientation représentant les pays membres, les donateurs, les organisations régionales et le FMI. Les membres du Comité d'orientation nomment le président. Les organisations régionales, les autres partenaires de développement et les parties intéressées sont invités, le cas échéant, aux réunions du Comité d'orientation en qualité d'observateurs. En vue d'améliorer l'efficacité de l'AT, il a été prévu que les membres du Comité d'orientation exercent une pression égale sur les pays bénéficiaires afin d'encourager la mise en œuvre de l'AT.

4. Le Coordinateur du centre participe aux réunions du Comité d'orientation et agit en qualité de secrétaire du Comité d'orientation. Le FMI est officiellement représenté au Comité d'orientation par un cadre de direction du Département Afrique. Le personnel du Bureau de la

---

<sup>1</sup> AFRITAC Est et Ouest. Documentation du programme. Phase II Novembre 2005. FMI. Page 14.

<sup>2</sup> AFRITAC Centre. Documentation du programme. Octobre 2006. FMI. Para 13.



gestion de l'assistance technique assiste aux réunions du Comité d'orientation afin de traiter des questions de financement, de suivi, d'évaluation et d'administration. Les services d'AT peuvent déléguer des représentants aux réunions du Comité d'orientation et réaliser des présentations dans leur domaine d'expertise.

5. Les comités fournissent aux centres leur orientation stratégique, passent en revue leurs plans de travail et évaluent la progression de l'assistance technique fournie. Les plans de travail des centres doivent être : (i) axés sur les besoins des pays membres, et donc sur la demande ; (ii) étroitement liés à leur stratégie de réduction de la pauvreté; iii) coordonnés avec l'AT des autres donateurs, et iv) intégrés à l'assistance, à la surveillance et aux opérations de prêts assurées par le siège du FMI. Le modèle des centres régionaux d'AT contraste avec les processus d'organisation et de gestion habituellement utilisés par le FMI pour fournir une AT. En particulier, les centres régionaux d'assistance technique représentent un partenariat explicite entre le FMI, les pays bénéficiaires et les donateurs. Le modèle des AFRITAC est destiné à faire évoluer la structure de prise de décisions et à permettre aux pays bénéficiaires et aux donateurs de s'exprimer en termes de définition des priorités, d'élaboration des plans de travail et de suivi de leur mise en œuvre. Les Comités d'orientation se réunissent une ou deux fois par an, en fonction des AFRITAC. Entre chaque réunion, les Coordinateurs des centres gardent le contact avec les membres du Comité d'orientation, en particulier avec le Président, par courrier électronique.

6. Les plans de travail de l'AFRITAC sont assez détaillés, sont considérés comme partie intégrante du programme d'AT global du FMI et sont officiellement approuvés par le Comité d'orientation des AFRITAC. Les plans de travail peuvent être modifiés au cours de l'année afin de refléter les évolutions inattendues et les besoins émergents des pays bénéficiaires.

## **B. Coordinateurs des centres**

7. Les Coordinateurs des AFRITAC sont des employés à plein temps du FMI qui sont nommés par et qui dépendent du Département Afrique. Les Coordinateurs des centres ont un grade équivalent à celui d'un représentant résident et sont nommés pour une période de trois ans, avec une possibilité de renouvellement. Les Coordinateurs des centres gèrent les activités courantes des AFRITAC, engagent et supervisent le personnel recruté au niveau local et constituent le lien clé entre le FMI et le Comité d'orientation. Les Coordinateurs des centres suivent avec les autorités du pays la mise en place de l'ensemble des priorités stratégiques de l'AT, entretiennent des relations étroites avec les pays bénéficiaires, favorisent la coopération avec les organisations régionales et les autres fournisseurs d'AT, travaillent en liaison avec le Bureau de la gestion de l'assistance technique (BAT) et informent les Représentants résidents des activités des AFRITAC dans leur pays.

8. Les Coordinateurs des centres sont chargés de coordonner la préparation des plans de travail des AFRITAC, notamment l'examen de l'ensemble des priorités stratégiques avec les hauts fonctionnaires, de coordonner les points de vue des Conseillers résidents, des départements Afrique et d'AT, et d'évaluer les besoins correspondants en termes de ressources. Ces documents doivent être validés auprès des départements du FMI concernés bien avant que le plan de travail ne soit présenté au Comité d'orientation. Les Coordinateurs des centres soumettent régulièrement des rapports au Département Afrique sur le statut des activités et des opérations des AFRITAC, qui sont également transmis aux départements d'AT et au BAT. Le cas échéant, les départements d'AT doivent suivre l'évolution des problèmes soulevés dans les rapports.

### **C. Conseillers résidents**

9. Le nombre de Conseillers résidents au sein d'un AFRITAC est déterminé en fonction du budget disponible. La spécialisation des conseillers résidents est déterminée par l'évaluation des départements Afrique et d'AT concernant les besoins et les priorités des pays bénéficiaires, ce qui définit l'objectif des programmes d'AT des AFRITAC. Les différentes compétences de l'équipe des Conseillers résidents peuvent évoluer en fonction des priorités des pays bénéficiaires. Ces évolutions doivent être validées par les départements Afrique et d'AT, avec la contribution des pays bénéficiaires, et approuvées par le Comité d'orientation.

10. Même si les différentes compétences varient quelque peu d'un AFRITAC à l'autre, en fonction de leurs programmes de travail, les Conseillers résidents en tant que groupe ont en règle générale de l'expérience dans des domaines comme la gestion des finances publiques, l'administration des recettes, la programmation macro-budgétaire, la supervision et la gestion du secteur financier, les opérations monétaires, la gestion de la dette publique, le microfinancement et les statistiques. Les Conseillers résidents sont identifiés, sélectionnés et nommés par le Département des finances publiques, le Département des marchés monétaires et de capitaux ou le Département des statistiques, en fonction de leur domaine de spécialisation. Leurs attributions sont validées par le Département Afrique. Les Conseillers résidents sont sélectionnés en fonction de leurs compétences techniques, de leurs capacités de gestion et leur expérience dans le domaine recherché. Les Coordinateurs des centres ne jouent aucun rôle officiel dans la sélection ou la supervision des Conseillers résidents, qui dépendent directement, et sont supervisés par le département d'AT concerné. Le Comité d'orientation, qui n'émet aucune opinion officielle, doit être informé des résultats de ce processus de sélection dans les plus brefs délais.

11. Les Conseillers résidents sont nommés pour un contrat d'un an, qui peut être prolongé suivant la décision du département d'AT concernée. Les procédures d'extension ne sont pas les mêmes dans les trois départements d'AT. De façon générale, le Département des finances publiques prolonge le contrat de ses conseillers résidents jusqu'à trois ans, tandis que le Département des marchés monétaires et de capitaux et le Département des statistiques accordent des extensions allant jusqu'à quatre ou cinq ans. La documentation du programme stipule que le processus de sélection et de désignation des Conseillers résidents doit être transparent, avec une attention particulière aux candidats de la région. Cependant, les postes des Conseillers résidents ne sont pas systématiquement annoncés publiquement, à l'exception de quelques-uns. Dans certains cas, les suggestions des Coordinateurs des centres en faveur d'une annonce publique ont été rejetées, le département d'AT préférant sélectionner les Conseillers résidents à partir de leur tableau de service. Au sein du FMI, les Conseillers résidents sont considérés comme des experts en mission de courte durée pouvant être nommés pour une durée d'une journée à un an.

12. La participation des Conseillers résidents aux missions du siège du FMI est évaluée au cas par cas et nécessite l'accord du Département Afrique, qui demandera l'approbation du Coordinateur du centre et du département d'AT concerné. Voici quelques-uns des facteurs pris en compte lors de la prise de décision : le plan de travail de l'AFRITAC, la charge de travail du Conseiller résident et la possibilité de renforcer l'intégration du plan de travail de l'AFRITAC et de l'ensemble du programme d'AT du FMI.

#### **D. Experts en mission de courte durée**

13. La nécessité de faire appel à des experts en mission de courte durée reflète les plans de travail de l'AFRITAC. Les experts en mission de courte durée sont recrutés et supervisés par les départements d'AT, les candidatures des experts africains qualifiés étant traitées en priorité. Pour garantir la qualité de l'AT fournie, les experts en mission de courte durée doivent être certifiés par le département d'AT concerné avant leur affectation et enregistrés au tableau de service central des experts du FMI<sup>3</sup>. Les experts en mission de courte durée dépendent du département d'AT concerné. La décision de déléguer la responsabilité du soutien logistique des experts en mission de courte durée à un Conseiller résident dépend de différents critères, notamment de l'envergure du programme d'AT dans un pays, du domaine d'expertise du Conseiller résident et de sa connaissance des politiques du FMI.

14. Chacun des trois départements d'AT a des processus spécifiques de certification des experts. Les AFRITAC gèrent des bases de données répertoriant les experts africains qui pourraient convenir pour les affectations de courte durée et qui ont un rôle à jouer dans le perfectionnement des compétences africaines, avec la possibilité de recruter les meilleurs éléments travaillant pour les AFRITAC en qualité de présentateurs d'ateliers ou experts en mission de courte durée, en vue d'une éventuelle intégration au tableau de service central. Les AFRITAC ayant souvent recours aux compétences africaines, ce rôle doit être reconnu et défini dans des processus de certification homogènes.

15. Les rapports des Conseillers résidents et des experts en mission de courte durée se conforment aux procédures de déclaration des départements d'AT et sont également transmis au Département Afrique et au BAT. Le Département Afrique doit s'assurer que ces rapports sont bien adressés au chef de mission et à la division du Département Afrique concernés.

#### **E. Contrôle de qualité et soutien logistique des départements d'AT**

16. Lors de la création des AFRITAC, certains craignaient que leurs activités nuisent à la réputation du FMI. Afin de garantir une AT de qualité, les Conseillers résidents des AFRITAC sont supervisés et soutenus par les trois départements d'AT. D'un point de vue opérationnel, le système destiné à garantir le contrôle de qualité du travail des Conseillers résidents implique que les départements d'AT soient responsables : (i) de la sélection des Conseillers résidents ; (ii) de la fourniture d'instructions stratégiques et de mécanismes de soutien logistique ; (iii) du lancement de missions d'inspection régulières ; et (iv) de l'évaluation annuelle des performances des Conseillers résidents, processus qui peut impliquer une enquête sur l'opinion d'autres parties intéressées, en particulier les pays bénéficiaires.

17. Les mécanismes de soutien logistique impliquent : (i) l'approbation de toutes les missions, en particulier de leurs instructions et des comptes-rendus de retour de mission ; (ii) l'examen et l'approbation de tous les rapports préparés par les Conseillers résidents ; et (iii) l'approbation des instructions, de la sélection et des rapports préparés par les experts en mission de courte durée. La Note de directives opérationnelles de janvier 2006 stipule que les départements d'AT sont responsables de la fourniture de mécanismes de soutien logistique durables et adéquats aux Conseillers résidents<sup>4</sup>. En pratique, le nombre de mécanismes de soutien logistique varie considérablement d'un département d'AT à l'autre.

---

<sup>3</sup> Ces obligations peuvent être assouplies par le département d'AT en cas de participation aux ateliers.

<sup>4</sup> Pour les activités courantes non-techniques, les Conseillers résidents travaillent sous la direction de leur Coordinateur de centre (ex. : coordination avec d'autres fournisseurs d'AT locaux ou régionaux ; déplacements dans la région).

18. Les trois départements d'AT ont informé la mission d'évaluation que la durabilité du système de soutien logistique était menacée. Lors de la compression des effectifs du FMI en 2007, les ressources et le personnel dédiés à l'AT ont été réduits de façon disproportionnée. Du point de vue du personnel des départements d'AT, le volume d'AT fourni via les centres régionaux d'assistance techniques augmente, entraînant une hausse de la demande en termes de soutien logistique. Néanmoins, les ressources humaines disponibles ont diminué. Malheureusement, le système de gestion des horaires du FMI n'était pas suffisamment détaillé pour évaluer le temps consacré aux mécanismes de soutien logistique par le personnel du Département des finances publiques, du Département des marchés monétaires et de capitaux et du Département des statistiques. La mission d'évaluation n'a donc pas pu estimer l'efficacité et l'efficience des différentes approches adoptées par les trois départements d'AT. En août 2008, le FMI a lancé un nouveau système de gestion des horaires qui identifie de façon claire le nombre d'heures que le personnel des trois départements d'AT consacre au soutien logistique de l'AT fournie via les centres régionaux d'assistance technique. Ce nouveau système permettra non seulement de facturer comme il se doit ces services aux donateurs, mais aussi de générer des données qui peuvent permettre de comparer l'efficacité des différents modèles utilisés par le Département des finances publiques, le Département des marchés monétaires et de capitaux et le Département des statistiques et, de façon plus générale, de comparer l'efficacité de l'AT du siège avec celle de l'AT fournie via les centres régionaux d'assistance technique. Voici le type de questions qui peuvent être traitées sous un an environ : (i) Combien coûtent les mécanismes de soutien logistique dans les départements d'assistance technique ? (ii) Existe-t-il des éléments concrets prouvant que la hausse des coûts liés au soutien logistique dans le modèle du Département des finances publiques est à l'origine d'une nette hausse de la valeur ajoutée et de l'efficacité de l'AT ? (iii) Le nombre d'heures de soutien logistique demandées par les Conseillers résidents diminue-t-il à long terme ? (si un nombre important d'heures de soutien logistique peut être demandé au cours de la première année pour un Conseiller résident nouvellement recruté par le FMI, une fois une certaine expérience acquise, ce nombre d'heures doit-il diminuer, en particulier pour les questions administratives/de procédures ?) ; (iv) Le personnel du FMI travaillant pour les départements d'AT dans les AFRITAC a-t-il besoin d'un soutien logistique beaucoup plus restreint que les Conseillers résidents nouvellement recrutés par le FMI ? (v) Le travail des Conseillers résidents consacré à la mise en œuvre plutôt qu'à un dialogue sur les politiques d'avant-garde nécessite-t-il moins de soutien logistique que le travail dans des domaines techniques spécialisés qui requièrent un accès aux bonnes pratiques internationales ?

### **III. Vocation de l'assistance AFRITAC**

19. En fonction des besoins, l'AT est fournie par les Conseillers résidents, les experts en mission de courte durée ou les ateliers/séminaires/cours de formation. Les ateliers régionaux proposent des rencontres permettant de partager des expériences entre délégations nationales et de promouvoir l'harmonisation régionale et l'intégration. Afin de répondre aux besoins spécifiques à chaque pays, les AFRITAC organisent et financent également des ateliers nationaux, qui peuvent accueillir un plus grand nombre de participants provenant des organisations clés du pays que les ateliers régionaux.

20. Les services d'AT des AFRITAC sont destinés à compléter et non à remplacer ou reproduire le travail des services d'AT du siège du FMI. Les AFRITAC ont pour force la capacité de réaction, des délais de réponse rapides et des connaissances locales, l'internalisation du travail et la prise de responsabilités devant la mise en œuvre et la meilleure coordination des donateurs encouragée par les Comités d'orientation. Les avantages comparatifs des AFRITAC

incluent un suivi, des contacts fréquents avec les autorités nationales et les autres prestataires d'AT, un appui soutenu de la mise en œuvre des recommandations d'AT, une perspective régionale sur les problèmes et les difficultés auxquels font face les pays membres, et la capacité de fournir une formation dans le pays et au niveau régional. La division du travail qui a émergé entre les centres AFRITAC et le siège du FMI s'établit comme suit. Les services d'AT du siège du FMI traitent les questions stratégiques et politiques générales, en particulier celles qui nécessitent un engagement à long terme, les études de diagnostic, l'expertise technique spécialisée et les questions directement liées aux repères structurels et aux critères de réalisation du FMI. L'AT des AFRITAC se consacre avant tout à la prestation de conseils liés au renforcement des capacités, aux priorités déterminées par les pays et à la mise en œuvre du programme en faveur du changement validé par le pays concerné et par le FMI. En pratique, ce modèle est appliqué différemment par les trois Départements d'AT.

21. Pour l'évaluation, les activités des AFRITAC ont été réunies par groupe, comme suit :
- (i) **Système monétaire/financier** : (a) **opérations monétaires, gestion de la dette et marchés financiers**, ce qui inclut la mise en œuvre de missions d'évaluation des opérations monétaires exposant une stratégie de réforme hiérarchisée à moyen terme ; évaluation et amélioration des pratiques de gestion des réserves ; amélioration des opérations et des réformes monétaires ; soutien de la réforme des systèmes de paiement ; développement des marchés intérieurs monétaires et d'emprunts d'État (ex. : développement de bases de données fiables de gestion de la dette et de structures de viabilité des finances publiques ; aspects institutionnels de la gestion de la dette ; développement des marchés de capitaux) et participation aux évaluations des pays pauvres très endettés (PPTÉ) ; et (b) **Supervision financière**, en portant une attention particulière aux banques, ce qui inclut l'élaboration de systèmes de supervision basés sur les risques, la réalisation d'enquêtes sur les pratiques de gestion des risques et le soutien de la mise en œuvre des modifications nécessaires, des procédures, manuels et rapports d'inspection ; restructuration des banques en difficulté et résolution des créances improductives ; renforcement des mesures de lutte contre le blanchiment de capitaux ; reclassement des inspections sur site et de la surveillance hors site, reclassement des compétences du personnel dans les domaines clés du contrôle bancaire ; réforme de la structure de supervision juridique/réglementaire, développement de procédures et de manuels et supervision des microfinancements ; élaboration de la structure de supervision pour les institutions financières non-bancaires et de la structure réglementaire pour les fonds de pension nationaux ; et contribution au développement et à la supervision du microfinancement ;
  - (ii) **Finances publiques** : (a) **gestion des finances publiques**, qui inclut l'amélioration des capacités à préparer des structures macroéconomiques saines et l'analyse, les prévisions, l'élaboration des politiques et le suivi macro-budgétaire correspondants ; prise en charge du budget (ex. : préparation, instauration d'une structure de dépenses à moyen terme, exécution, contrôle comprenant le suivi des dépenses liées à la pauvreté et la classification budgétaire), liaison entre les politiques/priorités des finances publiques et l'allocation budgétaire ; amélioration de la structure réglementaire afin d'améliorer la responsabilisation, la transparence et la gouvernance ; gestion des recettes issues des industries extractives ; réformes de la gestion de la trésorerie (ex. : comptes de trésorerie uniques, gestion de la comptabilité et régimes bancaires, questions relatives aux paiements et aux rapprochements bancaires, déclarations), renforcement de la comptabilité, des audits, du contrôle financier

et des déclarations budgétaires ; soutien de la décentralisation budgétaire et du financement des collectivités territoriales ; soutien des programmes de réforme de la Gestion des finances publiques et des plans d'action ; (b) **administration des recettes**, qui inclut le renforcement de l'administration des recettes au niveau opérationnel ; l'amélioration de l'administration afin de compléter les conseils et l'assistance en termes de politique fiscale fournis par le siège du FMI ; instauration d'administrations fiscales modernes en recrutant du personnel professionnel qualifié ; renforcement des administrations fiscales ; renforcement des grandes unités de contribuables ; développement de la base fiscale afin de couvrir les petites et moyennes entreprises ; instauration de taxes à valeur ajoutée ; distinction de la politique opérationnelle et de la livraison sur le terrain ; audit et conformité ; évaluation des risques ; renforcement des administrations fiscales et douanières ; création de cellules de renseignement sur les recettes et gestion des problèmes de non-conformité ; modernisation, renforcement et informatisation des administrations douanières ; et traitement des questions douanières régionales ; et

- (iii) **Statistiques** : Les statistiques ont été traitées comme un groupe unique. La plupart des travaux des Conseillers en statistiques ont traité en priorité les **statistiques macroéconomiques** (ex. : amélioration de la qualité des comptes nationaux afin de parvenir à une homogénéité avec le système de comptabilité nationale de 1993 (SCN93), données sur le secteur réel de l'économie et statistiques des prix ; renforcement de la méthodologie et des techniques de compilation des comptes annuels et trimestriels et des statistiques sur les prix ; amélioration des données source de base, de la collecte de données, du traitement et des techniques statistiques ; instauration de normes internationales ; amélioration de la régularité et de l'accessibilité des données). Une assistance modérée a également été fournie afin de renforcer les **statistiques de la banque centrale** [ex. : amélioration des statistiques de la balance des paiements conformément au Manuel de la balance des paiements, cinquième édition (MBP5)] et d'améliorer les **statistiques sur les finances publiques** [ex. : amélioration des statistiques dans les ministères des Finances, nécessaires à une gestion saine des finances publiques et instauration de normes internationales conformément au Manuel de statistiques de finances publiques (SFP) 2001].

22. La répartition des contributions des AFRITAC par domaine de fonction au cours des exercices 2006 à 2008 apparaît dans le Tableau A.1. Au total, les Conseillers résidents et les experts en mission de courte durée des trois AFRITAC ont fourni une contribution équivalente à 702 mois-personne. 36 % de cette contribution ont été fournis par l'AFRITAC Est, 49 % par l'AFRITAC Ouest et 15 % par l'AFRITAC Centre. Le chiffre moins élevé affiché par l'AFRITAC Centre reflète le fait que le centre a été opérationnel pendant moins de la moitié de la période d'évaluation, tandis que les AFRITAC Est et Ouest ont été entièrement opérationnels pendant cette période de trois ans. Environ trois quarts de la contribution ont été fournis par des Conseillers résidents et un quart par des experts en mission de courte durée. Cette répartition correspond aux prévisions de la Documentation des programmes, selon lesquelles les Conseillers résidents fourniraient l'essentiel de l'AT des AFRITAC. En termes de domaines fonctionnels, le domaine budgétaire a dominé la comptabilité avec 51 % des contributions, le domaine monétaire/bancaire a représenté 28 % des contributions et les statistiques 21 %.

**Tableau A.1 : Répartition des contributions des AFRITAC par domaine fonctionnel**

	Total	AFRITAC	AFRITAC	AFRITAC	Total
--	-------	---------	---------	---------	-------

	<b>des mois- personne</b>	<b>Est (%)</b>	<b>Ouest (%)</b>	<b>Centre (%)</b>	
<b>Conseillers résidents</b>					
Gestion des finances publiques/ prévisions budgétaires	135	33	45	22	100
Recettes	123	29	59	12	100
Total Département des finances publiques	258	31	51	18	100
Monétaire/dette	57	23	51	26	100
Supervision bancaire/ Microfinancement	87	41	41	18	100
Total Département des marchés monétaires	144	34	45	21	100
Statistiques	114	27	63	10	100
Total conseillers	516	31	62	17	100
<b>Experts en mission de courte durée</b>					
ECT Département des finances publiques	99,5	42	45	13	100
ECT Département des marchés monétaires	50,5	57	34	9	100
ECT Département des statistiques	36	53	36	11	100
Total ECT	186	48	40	12	100
Total conseillers et ECT					
Conseillers et ECT Département des finances publiques	357,5	34	50	16	100
Conseillers et ECT Département des marchés monétaires	194,5	40	42	18	100
Conseillers et ECT Département des statistiques	150	33	57	10	100
Total	702	36	49	15	100

*Remarques* : pour les AFRITAC Est et Ouest, le nombre de mois-personne couvre les exercices 2006, 2007 et 2008. Pour l'AFRITAC Centre, les mois-personne couvrent les opérations partielles de l'exercice 2007 et les opérations complètes de l'exercice 2008 ; ECT = experts en mission de courte durée.

Source : mois-personne de contribution indiqués dans les états financiers audités pour les exercices 2006, 2007 et 2008, ajustés pour tenir compte des conseillers en microfinance et en statistiques de l'AFRITAC Ouest financés par le sous-compte administré au nom du Japon.

#### IV. Financement des AFRITAC

23. Les coûts des AFRITAC et de leurs opérations sont pris en charge par les différents partenaires. L'ensemble des coûts directs<sup>5</sup> de l'AT fournie est couvert par les contributions des donateurs. Les pays hôtes apportent des contributions en argent liquide ou en nature en faveur des locaux et des coûts liés à certains employés de l'assistance. Le FMI finance le coût des Coordinateurs des centres et les coûts liés à certains employés locaux. Le FMI fournit également le soutien logistique, la coordination et l'assistance administrative et gère les contributions de partage des coûts, ainsi que la comptabilité, les déclarations et l'audit correspondants.

24. Les AFRITAC Est et Ouest sont financés par la Banque africaine de développement, 14 donateurs bilatéraux<sup>6</sup>, des fonds du Compte d'AT de Chine et le financement de projets/activités de la part du Japon. Les contributions des donateurs pour la Phase II, couvrant la période allant du 1<sup>er</sup> mai 2006 au 30 avril 2009, ont atteint au total 23,455 millions de dollars, avec un report de 2,158 millions pour la Phase I. Les contributions des nouveaux donateurs pour la Phase II ont totalisé 21,297 millions de dollars, soit une hausse de 17 % par rapport à la Phase I. Les plus grands donateurs au cours de la Phase II, apportant chacun une contribution de plus de 2 millions de dollars, ont été le Royaume-Uni, la Banque africaine de développement, la Suisse et les Pays-Bas. La Norvège, la Suède, l'Allemagne, la France et le Canada ont chacun apporté une contribution d'1 à 2 millions de dollars. Le financement des AFRITAC Est et Ouest a eu pour facteur positif les contributions de deux donateurs inhabituels, la Russie et la République populaire de Chine. Au cours de la Phase II, les donateurs devraient financer 85,7 % des coûts des AFRITAC Est et Ouest, le FMI 12,5 % et les autorités nationales 1,8%.

25. En plus du financement de la part des donateurs, les pays hôtes, la Tanzanie et le Mali fournissent les bureaux et le personnel local. Les AFRITAC Est et Ouest sont situés dans de nouveaux locaux de la banque centrale. Les bureaux sont spacieux, correctement meublés et équipés d'ordinateurs, de photocopieuses et de salles de réunion. Les pays hôtes ont rempli l'ensemble de leurs obligations consistant à fournir des bureaux corrects et du personnel local. Au cours de la Phase II, la contribution de la Banque de Tanzanie pour l'AFRITAC Est est estimée à 201 697 dollars. Les autorités maliennes fourniront 277 117 dollars en soutien à l'AFRITAC Ouest au cours de la Phase II. En outre, le Kenya contribue au soutien de l'AFRITAC Est en proposant les locaux de la Kenya School of Monetary Studies (KSMS) pour accueillir 6 à 7 séminaires/ateliers chaque année.

26. Le FMI fournira environ 3,4 millions de dollars, soit légèrement moins que la contribution du principal donateur, afin de financer les Coordinateurs des centres et certains coûts opérationnels relatifs aux AFRITAC Est et Ouest, au cours de la Phase II.

27. Les autres coûts contractés par les autorités des pays bénéficiaires qui sont liés aux AFRITAC ne sont pas chiffrés. Ces coûts concernent par exemple la mise à disposition de locaux pour soutenir la mise en œuvre de l'AT, la nomination de hauts fonctionnaires en tant

---

<sup>5</sup> Ces frais concernent : les Conseillers résidents et leurs frais de déplacement ; les experts en mission de courte durée et leurs frais de déplacement ; la formation, les séminaires, les ateliers et les détachements professionnels nationaux ; l'assistance et les communications administratives ; l'évaluation indépendante ; et les coûts liés au soutien logistique, à la supervision et à la gestion impliquant le personnel et les consultants rattachés au siège du FMI qui supervisent les opérations de l'AFRITAC.

<sup>6</sup> Canada ; Danemark ; Finlande ; France ; Allemagne ; Italie ; Luxembourg ; Pays-Bas ; Norvège ; Suède ; Suisse ; États-Unis



que membres du Comité d'orientation, le financement des frais de déplacement et des dépenses courantes de ces hauts fonctionnaires, la désignation de membres du personnel en tant que contacts nationaux, la nomination de membres du personnel et le financement des dépenses des homologues locaux pour les activités de formation, l'assistance administrative et logistique pour les activités de formation nationales et les coûts relatifs à la mise en œuvre des recommandations de l'AFRITAC.

28. Le programme de financement de l'AFRITAC Centre est très différent. Seuls deux donateurs traditionnels contribuent au financement de l'AFRITAC Centre : la France (1,28 million de dollars) et l'Allemagne (640 000 dollars). La Banque africaine de développement s'est engagée à verser 1,5 million de dollars. La grande majorité du financement de l'AFRITAC Centre provient des pays bénéficiaires. Les pays CAÉM ont donné en garantie 9,6 millions de dollars, la République Démocratique du Congo 1,8 million de dollars et le Burundi 750 000 dollars. Le Gabon fournira 940 000 dollars destinés à des bureaux spacieux et bien équipés loués auprès du secteur privé<sup>7</sup> et à couvrir les frais de logement du Coordinateur du centre. Le FMI apportera une contribution de 2,34 millions de dollars pour le Coordinateur du centre et une partie des frais d'établissement. Au total, de l'exercice 2007 à l'exercice 2010, les pays bénéficiaires devraient financer 69,4 % des coûts de l'AFRITAC Centre, les donateurs 18,2 % et le FMI 12,4 %. Contrairement aux AFRITAC Est et Ouest, la viabilité financière de l'AFRITAC Centre repose davantage sur les pays bénéficiaires que sur les donateurs.

29. Les dépenses des trois AFRITAC sont récapitulées dans le Tableau A.2 pour les exercices 2006 à 2008. Les dépenses ont atteint presque 27 millions de dollars<sup>8</sup>. L'AFRITAC Centre n'a pas été opérationnel au cours de l'exercice 2006 et n'a fonctionné que quelques mois au cours de l'exercice 2007. L'exercice 2008 a été sa première année de fonctionnement à temps plein. Les effectifs de l'AFRITAC Ouest ont augmenté suite à la reconstitution des réserves dans la Phase II. Cette évolution apparaît dans la hausse des dépenses après l'exercice 2006. La baisse des dépenses de l'AFRITAC Est au cours de l'exercice 2007 reflète le long retard pris par le Département des marchés monétaires dans le recrutement d'un conseiller monétaire et des retards de six mois pour pourvoir les postes de conseillers en gestion des finances publiques. Au cours des exercices 2006 à 2008, l'AFRITAC Est a représenté 38 % des dépenses, l'AFRITAC Ouest 46 % et l'AFRITAC Centre 16 %.

---

<sup>7</sup> La Banque africaine de développement se trouve dans les mêmes locaux.

<sup>8</sup> On trouvera plus de détails sur les dépenses des AFRITAC Est, Ouest et Centre aux tableaux D1, E1 et F1, respectivement. Les valeurs du tableau A2 ont été obtenues en ajustant les valeurs du tableau E1 pour tenir compte des contributions du sous-compte administré au nom du Japon ayant servi à financer les conseillers en microfinance et en statistiques.

**Tableau A.2 : Dépenses des AFRITAC au cours des exercices 2006 à 2008 (dollars)**

	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>	<b>Total</b>
Exercice 2006	3 363 498	3 288 961	--	6 652 459
Exercice 2007	3 002 842	4 331 480	444 108	7 778 430
Exercice 2008	3 804 266	4 871 385	3 876 450	12 552 101
Total	10 170 606	12 491 826	4 320 558	26 982 490
Dépenses par AFRITAC (%)	38	46	16	100
Mois-personne de contribution des conseillers résidents et consultants de courte durée	251	344	107	702
Coût par mois-personne de contribution	40 520	36 313	40 379	38 438

Source : États financiers audités des AFRITAC pour les exercices 2006, 2007 et 2008 ajustés pour tenir compte des dépenses financées par le sous-compte administré au nom du Japon

## **V. Caractéristiques des Pays clients des AFRITAC**

30. Depuis l'an 2000, l'ensemble de l'Afrique subsaharienne affiche une croissance économique solide, une inflation exceptionnellement faible et des déséquilibres budgétaires et extérieurs en baisse. Bien que l'environnement extérieur soit devenu moins favorable, la croissance économique de l'Afrique subsaharienne devrait rester solide et le FMI prévoit une croissance de 6,5 % en 2008<sup>9</sup>. La croissance sera plus élevée dans les pays exportateurs de pétrole que dans les autres pays. La plupart des taux de croissance élevés sont dus à la hausse des prix des matières premières, en particulier le pétrole et les exportations correspondantes. La croissance du secteur industriel a été modérée<sup>10</sup>. L'inflation devrait afficher environ 8,5 %, mais le FMI a identifié des risques de hausse à l'avenir en raison de la hausse des prix des matières premières et de l'alimentation. La crise financière internationale actuelle pourrait bien avoir des conséquences sur les flux d'aide. Le FMI estime qu'il existe une chance sur cinq qu'en 2008, la croissance de l'Afrique subsaharienne tombe en deçà de 5 %.

31. Malgré ces résultats économiques relativement encourageants, il est probable que l'Afrique subsaharienne ne parvienne pas à atteindre la plupart des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) d'ici 2015. La croissance économique reste inférieure au seuil des 7 % de l'OMD qui consiste à diviser par deux la proportion des revenus pauvres d'ici 2015. La pauvreté et la malnutrition sont très répandues. En Afrique subsaharienne, plus de

<sup>9</sup> FMI. Enquêtes économiques et financières mondiales. Perspectives économiques régionales. Afrique subsaharienne. Avril 2008.

<sup>10</sup> International Poverty Centre. Are the Cheetahs Tracking the Tigers? Probing High Growth Rates in Africa. Degol Hailu. Novembre 2008.

500 millions de personnes vivent avec moins de 2 dollars par jour. Certains pays ont dû affronter des conflits armés<sup>11</sup>, des catastrophes naturelles et une gouvernance faible.

32. Les indications générales concernant les économies et les taux de croissance économique sont récapitulées dans les Tableaux A.3, A.4 et A.5 pour l'Afrique de l'Est, de l'Ouest et centrale, respectivement. En Afrique de l'Est, le taux de croissance économique a dépassé 5 % par an, chaque année entre 2005 et 2008 pour tous les pays, sauf pour l'Erythrée, le Kenya en 2008 et le Malawi en 2005. Le PIB par habitant, en dollars constants (2000), va de moins de 200 dollars (pour l'Erythrée et l'Éthiopie) à plus de 400 dollars (pour le Kenya et la Tanzanie). Quatre<sup>12</sup> des sept pays sont enclavés, deux<sup>13</sup> sont considérés comme riches en ressources non-pétrolières et cinq<sup>14</sup> sur sept sont à la fin du processus PPTTE (voir le Tableau A.3).

**Tableau A.3 : Afrique de l'Est : Caractéristiques économiques et croissance**

	Riche en ressources	Enclavé	Fin du processus PPTTE	PIB 2007 par habitant (dollars, cours de l'an 2000)	Taux de croissance du PIB réel (%)			
					2005	2006	2007	2008
Érythrée				172	2,6	-1,0	1,3	1,2
Éthiopie		Oui	Oui	166	12,6	11,6	11,4	8,4
Kenya	Non-pétrolières			482	5,8	6,1	7,0	2,5
Malawi		Oui	Oui	165	2,3	7,9	7,4	7,1
Rwanda		Oui	Oui	278	7,1	5,5	6,0	6,0
Tanzanie	Non-pétrolières		Oui	421	7,4	6,7	7,3	7,8
Ouganda		Oui	Oui	281	6,8	5,1	6,5	7,1

Source : FMI. Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne. Avril 2008.

33. Les résultats économiques en l'Afrique de l'Ouest ont été plus mitigés qu'en Afrique de l'Est. Seule une minorité de pays ont enregistré des taux de croissance économique réelle supérieurs à 5 % entre 2005 et 2008<sup>15</sup>. Le taux de croissance économique a été inférieur à 2 % en Côte d'Ivoire en 2005, 2006 et 2007, en Guinée en 2007, en Guinée-Bissau en 2006 et au Togo en 2005. Le PIB par habitant a été inférieur à 200 dollars en Guinée-Bissau et au Niger et supérieur à 400 dollars au Sénégal et au Bénin. Trois pays sont enclavés (Burkina Faso, Mali et Niger), un est riche en pétrole (Côte d'Ivoire) et cinq<sup>16</sup> sont riches en ressources non-

<sup>11</sup> Cinq pays d'Afrique centrale (le Burundi, la République centrafricaine, le Tchad, la République Démocratique du Congo et la République du Congo) sortent d'un conflit et doivent faire face à de grandes difficultés en termes de reconstitution des capacités institutionnelles et humaines.

<sup>12</sup> Éthiopie ; Malawi ; Rwanda ; Ouganda

<sup>13</sup> Kenya ; Tanzanie

<sup>14</sup> Éthiopie ; Malawi ; Rwanda ; Tanzanie ; Ouganda

<sup>15</sup> Bénin en 2008 ; Burkina Faso en 2005 et 2006 ; Mali en 2005 et 2006 ; Niger en 2005 et 2006 et Sénégal tous les ans, sauf en 2006.

<sup>16</sup> Bénin ; Guinée ; Guinée-Bissau ; Sénégal ; Togo

pétrolières. Le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Sénégal sont considérés comme étant à la fin du processus PPTE (voir le Tableau A.4).

**Tableau A.4 : Afrique de l'Ouest : Caractéristiques économiques et croissance**

	Riche en ressources	Enclavé	Fin du processus PPE	PIB 2007 par habitant (dollars, cours de l'an 2000)	Taux de croissance du PIB réel (%)			
					2005	2006	2007	2008
Bénin	Non-pétrolières			401	2,9	3,8	4,2	5,4
Burkina Faso		Oui	Oui	283	7,1	5,5	4,2	4,0
Côte d'Ivoire	Pétrole			565	1,9	0,7	1,6	2,9
Guinée	Non-pétrolières			376	3,0	2,5	1,8	4,7
Guinée-Bissau	Non-pétrolières			132	3,2	1,8	2,5	3,2
Mali		Oui	Oui	301	6,1	5,3	2,5	4,3
Mauritanie								
Niger		Oui	Oui	176	7,4	5,2	3,2	4,4
Sénégal	Non-pétrolières		Oui	515	5,3	2,1	5,0	5,4
Togo	Non-pétrolières			226	1,3	4,1	2,1	3,0

Source : FMI. Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne. Avril 2008, d'après les dernières informations du Département Afrique.

34. Le pétrole est un élément très important de l'économie dans cinq des huit pays d'Afrique centrale.<sup>17</sup> En raison de la présence de pétrole, le PIB par habitant dépasse 1 000 dollars dans la République du Congo, en Guinée équatoriale et au Gabon et s'élève à 682 dollars au Cameroun. Le Tchad est le seul pays d'Afrique centrale doté de réserves pétrolières importantes et affichant un faible PIB par habitant (296 dollars). Les pays non-pétroliers enregistrent un faible PIB par habitant – Burundi (110 dollars) ; République centrafricaine (233 dollars) et République Démocratique du Congo (97 dollars). En raison du PIB par habitant relativement élevé dans de nombreux pays d'Afrique centrale, peu de donateurs bilatéraux sont actifs dans la région et rares sont ceux qui envisagent de contribuer au financement de l'AFRITAC Centre. Entre 2005 et 2008, les résultats économiques ont été mitigés en Afrique centrale. Certains pays ont enregistré une croissance solide, avec des taux de croissance dépassant 5 %. À l'inverse, des taux de croissance économique de moins de 2 % ont également été enregistrés au cours de cette période.

**Tableau A.5 : Afrique centrale : Caractéristiques économiques et croissance**

<sup>17</sup> Cameroun ; Tchad ; République du Congo ; Guinée équatoriale ; Gabon

	Riche en ressources	Enclavé	Fin du processus PPTE	PIB 2007 par habitant (dollars, cours de l'an 2000)	Taux de croissance du PIB réel (%)			
					2005	2006	2007	2008
Burundi		Oui		110	0,9	5,1	3,6	5,9
Cameroun	Pétrole		Oui	682	2,3	3,2	3,3	4,5
République centrafricaine		Oui		233	2,4	4,0	4,2	4,9
Tchad	Pétrole			296	7,9	0,2	0,6	1,8
République du Congo	Pétrole			1 158	7,8	6,2	-1,6	9,2
République Démocratique du Congo		Oui		97	7,9	5,6	6,3	8,8
Guinée équatoriale	Pétrole			3 455	6,9	-5,6	12,4	10,1
Gabon	Pétrole			4 128	3,0	1,2	5,6	4,2

Source : FMI. Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne. Avril 2008.

35. Les caractéristiques des pays échappant au contrôle des AFRITAC et du FMI influencent plus généralement la capacité des institutions à absorber efficacement les services d'AT et des AT à obtenir des résultats efficaces et des durables. Certaines des données qui évaluent la fragilité de l'État et la gouvernance ont été analysées de façon à mettre le contexte opérationnel des AFRITAC en perspective (voir le Tableau A.6 pour l'AFRITAC Est, le Tableau A.7 pour l'AFRITAC Ouest et le Tableau A.8 pour l'AFRITAC Centre).

36. D'après le Centre pour le développement mondial, « Il n'existe aucun accord universel sur le nombre et l'identité des États fragiles dans le monde, même si la plupart des analystes avancent un nombre compris entre quarante et soixante »<sup>18</sup>. Les États fragiles sont souvent situés en Afrique subsaharienne. L'indice de la Brookings Institution<sup>19</sup>, qui mesure la faiblesse des États, classe 141 pays en fonction de leurs données économiques, politiques, de sécurité et de protection sociale. Grâce à ces données, les pays qui desservis par les AFRITAC ont été classés en fonction de la fragilité de leur État. Les pays ont été classés comme suit : (i) **fragile** si le pays est arrivé dans le premier quintile ; (ii) **modérément fragile** si le pays est arrivé dans le deuxième quintile ; et (iii) **non fragile** si le pays a dépassé le deuxième quintile. Certains de ces pays sortent tout juste d'un conflit civil ou d'une instabilité politique. Dans ces pays, la capacité institutionnelle et la capacité à absorber efficacement l'assistance au développement et l'AT sont limitées.

37. Un deuxième indice qui peut être utilisé pour évaluer la fragilité des États est produit par le Fonds pour la paix.<sup>20</sup> Son Indice des États en faillite (Failed States Index), qui est calculé pour 177 pays, repose sur 12 indicateurs couvrant des facteurs sociaux, économiques et politiques. Pour cette évaluation, sur les 177 pays du classement, les États en dessous de 15 %

<sup>18</sup> Nancy Birdsall (modifié). The White House and the World: A global Development Agenda for the Next U. S. President. Center for Global Development. 2008. Pages 329 à 331 et note de bas de page n°11.

<sup>19</sup> Susan E. Rice et Stewart Patrick. Indice de fragilité des États dans les pays en voie de développement. Brookings Institution. 2008

<sup>20</sup> Résultats de l'Indice des États en faillite, 2007. Le Fonds pour la paix. [www.fundforpeace.org](http://www.fundforpeace.org)

ont été définis comme **fragiles** et ceux compris entre 15 % et 30 % comme **modérément fragiles**. Les pays ayant atteint le seuil des 30 % ont été définis comme **non fragiles**.

38. Au sens large, la gouvernance implique les règles, les institutions et les réseaux qui déterminent le mode de fonctionnement d'un pays<sup>21</sup>. La Banque mondiale<sup>22</sup> publie un ensemble complet d'indicateurs de gouvernance<sup>23</sup> pour 212 pays, couvrant six aspects de la gouvernance : (i) Expression et prise de responsabilité ; (ii) Stabilité politique et absence de violence ; (iii) Efficacité des autorités publiques ; (iv) Qualité réglementaire ; (v) Primauté du droit ; et (vi) Contrôle de la corruption. Pour cette évaluation, cinq des indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale ont été utilisés pour comparer les pays clients des AFRITAC :

- (i) Stabilité politique et absence de violence, qui mesure la probabilité que le gouvernement soit déstabilisé ou renversé par des moyens anticonstitutionnels ou violents, en particulier par des actes de violence ou de terrorisme politiques ;
- (ii) Efficacité des autorités, qui mesure la qualité des services publics, la qualité de la fonction publique et le degré d'indépendance vis-à-vis des pressions politiques, la qualité de la formulation et de la mise en œuvre des politiques et la crédibilité des engagements pris par les autorités en vue d'appliquer les politiques ;
- (iii) Qualité réglementaire, qui mesure les perceptions de la capacité des autorités à formuler et mettre en œuvre des politiques et des réglementations saines qui permettent et favorisent le développement du secteur privé ;
- (iv) Primauté du droit, qui évalue dans quelle mesure les agents ont confiance dans et respectent les règles de la société, et en particulier la qualité de l'exécution des contrats, les droits de propriété, la police et les tribunaux, ainsi que le taux de criminalité et de violence ; et
- (v) Contrôle de la corruption, qui évalue dans quelle mesure le pouvoir public est exercé à des fins privées, notamment la corruption isolée ou à grande échelle, ainsi que l'influence des élites et des intérêts privés sur l'État<sup>24</sup>.

39. En fonction des classements, les pays ont été regroupés en quatre catégories : (i) **en grande difficulté** pour les pays atteignant moins de 15 % ; (ii) **en difficulté** pour les pays entre 15 % et 29,9 % ; (iii) **en difficulté modérée** pour les pays entre 30 % et 45 % ; et (iv) **sans difficulté** pour les pays affichant plus de 45 %, sur les 212 pays traités dans la base de données.

40. Le Tableau A.6 fournit une évaluation de la situation des pays d'Afrique de l'Est. Le FMI considère un pays d'Afrique de l'Est, l'Érythrée, comme un État fragile. Quatre États (Érythrée ; Éthiopie ; Rwanda ; Ouganda) seraient considérés comme fragiles d'après la base de données de la Brookings Institution et un (Éthiopie) d'après les indicateurs du Fonds pour la paix. Sur les 35 évaluations en termes de gouvernance, seules trois ont été considérées comme Sans difficulté : la qualité réglementaire au Kenya et en Ouganda et le contrôle de la corruption au Rwanda. La plupart des classifications relatives à la gouvernance sont entrées dans les

<sup>21</sup> Cette définition de la gouvernance est tirée de G. Bhatta, International Dictionary of Public Management and Governance, New York: M. E. Sharpe, 2006, pages 252-253.

<sup>22</sup> Voir [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)

<sup>23</sup> Cette base de données de la Banque mondiale est un ensemble soigneusement établi d'indicateurs de gouvernance et est couramment utilisée par de nombreuses personnes et organisations impliquées dans la gouvernance.

<sup>24</sup> Ces définitions proviennent de Daniel Kaufmann, Aart Kraay et Massimo Mastruzzi. Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2007. The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team and the World Bank Institute Global Governance Program. Document de travail Policy Research 4654. Juin 2008. Page 7.

catégories En difficulté (10) et En difficulté modérée (17). Trois des cinq évaluations En grande difficulté concernaient l'Érythrée (efficacité des autorités ; qualité réglementaire ; primauté du droit) et deux étaient liées aux préoccupations concernant la stabilité politique. Au total, 43 % des évaluations (15 sur 35) ont atteint moins de 30 %, sur les 212 pays pour lesquels des données étaient disponibles. L'efficacité des autorités semblerait être relativement liée à la capacité des pays à absorber l'AT. À l'exception de l'Érythrée, tous les pays d'Afrique de l'Est ont été considérés comme En difficulté modérée en termes d'efficacité des autorités. Ces résultats suggèrent que la capacité institutionnelle semble suffisante pour absorber efficacement l'AT en Afrique de l'Est.

**Tableau A.6 : Afrique de l'Est : Fragilité de l'État, gouvernance et corruption**

	Brookings Institution	Fonds pour la paix	Stabilité politique	Efficacité des autorités	Qualité réglementaire	Primauté du droit	Contrôle de la corruption
Érythrée*	Fragile	Modérément fragile	En difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En difficulté modérée
Éthiopie	Fragile	Fragile	En grande difficulté	En difficulté modérée	En difficulté	En difficulté modérée	En difficulté
Kenya	Modérément fragile	Modérément fragile	En difficulté	En difficulté modérée	Sans difficulté	En difficulté	En difficulté
Malawi	Modérément fragile	Modérément fragile	En difficulté modérée	En difficulté modérée	En difficulté	En difficulté modérée	En difficulté
Rwanda	Fragile	Modérément fragile	En difficulté modérée	En difficulté modérée	En difficulté	En difficulté modérée	Sans difficulté
Tanzanie	Modérément fragile	Non fragile	En difficulté modérée	En difficulté modérée	En difficulté modérée	En difficulté modérée	En difficulté modérée
Ouganda	Fragile	Modérément fragile	En grande difficulté	En difficulté modérée	Sans difficulté	En difficulté modérée	En difficulté

\* Pays considéré par le FMI comme un État fragile

41. Le Tableau A.7 fournit une évaluation de la situation des pays d'Afrique de l'Ouest. Le FMI classe quatre pays d'Afrique de l'Ouest dans la catégorie « fragile » (Côte d'Ivoire ; Guinée ; Guinée-Bissau ; Togo). Ces quatre États, ajoutés au Niger, ont été considérés comme fragiles d'après l'indice de la Brookings Institution et deux autres (Côte d'Ivoire ; Guinée) d'après les données du Fonds pour la paix. Parmi les 50 notations sur la gouvernance, seuls cinq pays ont été considérés comme Sans difficulté : la stabilité politique au Bénin, la stabilité politique et le contrôle de la corruption au Burkina Faso, l'efficacité des autorités au Sénégal et le contrôle de la corruption au Mali. Quinze classifications En grande difficulté ont été enregistrées, indiquant que les pays faisaient partie de la tranche inférieure de 15 % pour ce critère. Au moins deux pays ont enregistré une notation En grande difficulté pour la stabilité politique, l'efficacité des autorités, la qualité réglementaire, la primauté du droit et le contrôle de la corruption. La difficulté à mettre en œuvre efficacement l'AT en Afrique de l'Ouest est illustrée par le fait que, à l'exception du Sénégal, tous les pays ont été considérés comme En difficulté (5) ou En grande difficulté (4) en termes d'efficacité des autorités. Les 50 évaluations restantes



ont été réparties entre En difficulté (18) et En difficulté modérée (12). Au total, deux tiers des évaluations (33 sur 50) ont atteint moins de 30 %, sur les 212 pays pour lesquels des données sont disponibles.

**Tableau A.7 : Afrique de l'Ouest : Gouvernance, corruption et États fragiles**

	Brookings Institution	Fonds pour la paix	Stabilité politique	Efficacité du gouvernement	Qualité réglementaire	Primauté du droit	Contrôle de la corruption
Bénin	Non fragile	Non fragile	Bonne	En difficulté	En difficulté modérée	En difficulté modérée	En difficulté modérée
Burkina Faso	Modérément fragile	Modérément fragile	Bonne	En difficulté	En difficulté modérée	En difficulté modérée	Bon
Côte d'Ivoire *	Fragile	Fragile	En grande difficulté	En grande difficulté	En difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
Guinée*	Fragile	Fragile	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
Guinée-Bissau*	Fragile	Modérément fragile	En difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
Mali	Modérément fragile	Non fragile	En difficulté modérée	En difficulté	En difficulté modérée	En difficulté	Bon
Mauritanie	Modérément fragile	Modérément fragile	En difficulté	En difficulté	En difficulté modérée	En difficulté	En difficulté modérée
Niger	Fragile	Modérément fragile	En difficulté	En difficulté	En difficulté	En difficulté	En difficulté
Sénégal	Non fragile	Non fragile	En difficulté modérée	Bonne	En difficulté modérée	En difficulté	En difficulté modérée
Togo *	Fragile	Modérément fragile	En difficulté	En grande difficulté	En difficulté	En difficulté	En grande difficulté

\* Pays considéré par le FMI comme un État fragile

42. Le Tableau A.8 fournit une évaluation de la situation des pays d'Afrique centrale. Le FMI considère trois pays d'Afrique centrale comme des États fragiles (Burundi ; République centrafricaine ; République Démocratique du Congo). Ces trois États, ainsi que le Tchad, la République du Congo et la Guinée équatoriale seraient considérés comme fragiles d'après la base de données de la Brookings Institution. La Guinée équatoriale ne serait pas considérée comme fragile d'après l'indice du Fonds pour la paix. Parmi les 40 évaluations en termes de gouvernance, une seule a été considérée comme Sans difficulté (stabilité politique au Gabon) et une autre comme En difficulté modérée (stabilité politique en Guinée équatoriale). En d'autres termes, 95 % des évaluations de la gouvernance en Afrique centrale (38 sur 40) ont fait partie

de la tranche inférieure de 30 % parmi les 212 pays intégrés à la base de données. Au total, 28 notations sont apparues comme En grande difficulté ; plus de la moitié des pays ont reçu cette évaluation pour chacun des cinq critères de gouvernance. Les 10 notations restantes ont affiché En difficulté. La difficulté de mettre correctement en œuvre l'AT en Afrique centrale est illustrée par le fait que, à l'exception du Cameroun et du Gabon, tous les pays ont été considérés comme En grande difficulté pour le critère d'efficacité des autorités.

**Tableau A.8 : Afrique centrale : Gouvernance, corruption et États fragiles**

	Brookings Institution	Fonds pour la paix	Stabilité politique	Efficacité des autorités	Qualité réglementaire	Primauté du droit	Contrôle de la corruption
Burundi *	Fragile	Fragile	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
Cameroun	Modérément fragile	Modérément fragile	En difficulté	En difficulté	En difficulté	En grande difficulté	En difficulté
République centrafricaine*	Fragile	Fragile	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En difficulté
Tchad	Fragile	Fragile	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
République du Congo	Fragile	Fragile	En difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
République Démocratique du Congo*	Fragile	Fragile	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
Guinée équatoriale	Fragile	Modérément fragile	En difficulté modérée	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté	En grande difficulté
Gabon	Non fragile	Non fragile	Bonne	En difficulté	En difficulté	En difficulté	En difficulté

\* Pays considéré par le FMI comme un État fragile

43. Les tableaux A.6, A.7 et A.8 fournissent une évaluation approximative de la capacité d'absorption de chaque pays en Afrique de l'Est, de l'Ouest et centrale, respectivement. La capacité d'absorption des institutions varie au sein de chaque pays. Généralement, les banques centrales font partie des institutions nationales les plus solides. Les ministères des Finances font généralement partie des ministères les plus solides. Les instituts statistiques sont généralement plus fragiles que les ministères des Finances et que les banques centrales en termes de capacités institutionnelles, de budget et de qualification du personnel. Néanmoins, des facteurs nationaux influencent également la capacité globale des institutions à absorber l'AT. La méthodologie ci-dessous a été utilisée pour convertir les informations des Tableaux A.6 à A.8 et décrire les classifications de la capacité d'absorption institutionnelle : (i) les évaluations de la fragilité de l'État à partir des bases de données de la Brookings Institution et du Fonds

pour la paix ont été converties en résultat numérique (1 pour Fragile ; 2 pour Modérément fragile ; 3 pour Non fragile) ; (ii) chacune des évaluations de la stabilité politique, de l'efficacité des autorités, de la qualité réglementaire, de la primauté du droit et du contrôle de la corruption a été convertie en résultat numérique (1 pour En grande difficulté ; 2 pour En difficulté ; 3 pour En difficulté modérée ; 4 pour Sans difficulté) ; (iii) les résultats numériques obtenus ont été rassemblés, sans appliquer de pondération – le score minimum étant de 7 et le maximum de 26 ; (iv) des seuils ont été utilisés pour définir les descripteurs : (a) Insatisfaisant < 10,5 ; (b) 10,5 ≤ Modeste < 17,5 ; (iii) 17,5 ≤ Satisfaisant < 23,5 ; (iv) Excellent ≥ 23,5.

44. L'analyse confirme qu'il existe des différences en termes de capacité d'absorption institutionnelle entre les différents pays clients des AFRITAC et entre les différentes régions (voir les Tableaux A.9, A.10 et A.11). La capacité d'absorption institutionnelle est plus importante en Afrique de l'Est qu'en Afrique de l'Ouest et centrale. Elle est jugée Satisfaisante dans deux pays (Rwanda ; Tanzanie) et Modeste dans les cinq autres pays. L'environnement institutionnel dans lequel les AFRITAC Ouest et Centre travaillent est plus difficile. En Afrique de l'Ouest, trois pays ont été considérés comme ayant une capacité d'absorption institutionnelle Insatisfaisant (Côte d'Ivoire ; Guinée ; Guinée-Bissau), quatre Satisfaisante et trois Modeste. En Afrique centrale, la capacité institutionnelle a été, en moyenne, la plus faible des trois régions. Si la capacité d'absorption institutionnelle du Gabon et du Cameroun a été évaluée comme Modeste, celle de tous les autres pays d'Afrique centrale a été jugée Insatisfaisante<sup>25</sup>. Cette classification s'accorde relativement bien avec les pays considérés par le FMI comme des États fragiles. La capacité d'absorption institutionnelle a été jugée Insatisfaisante pour six des huit pays classés par le FMI comme des États fragiles. Bien que la capacité d'absorption des deux autres (Érythrée ; Togo) ait été considérée comme Modeste, le score obtenu dépassait à peine le seuil de la catégorie Insatisfaisant. En plus des pays considérés comme des États fragiles par le FMI, la capacité d'absorption institutionnelle a été évaluée comme Insatisfaisant dans deux autres pays (République du Congo ; Guinée équatoriale).

**Tableau A.9 : Afrique de l'Est : évaluation de la capacité d'absorption par pays**

	Fragilité de l'État Brookings	Fragilité de l'État Fonds pour la paix	Stabilité politique	Efficacité du gouvernement	Qualité réglementaire	Primauté du droit	Contrôle de la corruption	Score de la capacité d'absorption	Évaluation de la capacité d'absorption
Érythrée*	1	2	2	1	1	1	3	11	Modeste
Éthiopie	2	2	1	3	2	3	2	15	Modeste
Kenya	2	2	2	3	4	2	2	17	Modeste
Malawi	2	2	3	3	2	3	4	17	Modeste
Rwanda	1	2	3	3	2	3	4	18	Satisfaisante
Tanzanie	2	3	3	3	3	3	3	20	Satisfaisante
Ouganda	1	2	1	3	4	3	2	16	Modeste

\* Pays considéré par le FMI comme un État fragile

<sup>25</sup> La documentation du programme pour les États de l'AFRITAC Centre stipule que « les besoins de renforcement des capacités de l'Afrique centrale sont plus urgents que dans les autres régions d'Afrique » (voir le paragraphe 10 de ce document).

**Tableau A.10 : Afrique de l'Ouest : évaluation de la capacité d'absorption par pays**

	Fragilité de l'État Brookings	Fragilité de l'État Fonds pour la paix	Stabilité politique	Efficacité du gouvernement	Qualité réglementaire	Primauté du droit	Contrôle de la corruption	Score de la capacité d'absorption	Évaluation de la capacité d'absorption
Bénin	3	3	4	2	3	3	3	21	Satisfaisante
Burkina Faso	2	2	3	2	3	3	4	19	Satisfaisante
Côte d'Ivoire *	1	1	1	1	2	1	1	8	Insatisfaisant
Guinée*	1	1	1	1	1	1	1	7	Insatisfaisante
Guinée-Bissau*	1	2	2	1	1	1	1	9	Insatisfaisante
Mali	2	3	3	2	3	2	3	18	Satisfaisante
Mauritanie	2	2	2	2	3	2	3	16	Modeste
Niger	1	2	2	2	2	2	2	13	Modeste
Sénégal	3	3	3	4	2	2	3	21	Satisfaisante
Togo *	1	2	2	1	2	2	1	11	Modeste

\* Pays considéré par le FMI comme un État fragile

**Tableau A.11 : Afrique centrale : évaluation de la capacité d'absorption par pays**

	Fragilité de l'État Brookings	Fragilité de l'État Fonds pour la paix	Stabilité politique	Efficacité du gouvernement	Qualité réglementaire	Primauté du droit	Contrôle de la corruption	Score de la capacité d'absorption	Évaluation de la capacité d'absorption
Burundi *	1	1	1	1	1	1	1	7	Insatisfaisante
Cameroun	2	2	2	2	2	1	2	13	Modeste
République centrafricaine*	1	1	1	1	1	1	2	8	Insatisfaisante
Tchad	1	1	1	1	1	1	1	7	Insatisfaisante
République du Congo	1	1	2	1	1	1	1	8	Insatisfaisante
République Démocratique du Congo*	1	1	1	1	1	1	1	7	Insatisfaisante
Guinée équatoriale	1	2	3	1	1	1	1	10	Insatisfaisante
Gabon	3	3	3	2	2	2	2	17	Modeste

## **VI. Autres facteurs pris en compte dans l'évaluation**

### **A. Intégration et harmonisation régionales**

45. L'intégration et l'harmonisation régionales permettent de favoriser la croissance économique et de réduire la pauvreté en étendant les marchés et en réduisant les coûts, et en améliorant l'efficacité des transactions économiques et financières transfrontalières. Pour que l'intégration régionale soit efficace et réussie, il est nécessaire de prendre des initiatives afin d'améliorer l'environnement politique de la coopération régionale (ex. : faciliter les transactions financières et les paiements ; harmonisation fiscale) et de faire tomber les barrières du commerce transfrontalier (ex. : harmonisation douanière). L'intégration régionale a aussi des implications pour les approches communes de la politique monétaire et budgétaire, la réglementation des institutions financières transfrontalières et l'harmonisation des régimes commerciaux et de change. En outre, l'infrastructure transfrontalière nécessaire doit être créée et les capacités de gestion de l'intégration régionale renforcées.

46. L'intégration et l'harmonisation régionale représentent une question importante en Afrique de l'Est, de l'Ouest et centrale. La Communauté Est Africaine (CEA) se dirige vers une union monétaire d'ici 2012. Pour que ce projet se concrétise, l'harmonisation doit devenir effective à différents niveaux. Le grand nombre d'organisations régionales actuellement en place démontre l'importance de l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest et centrale. Celles d'Afrique de l'Ouest incluent l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). En Afrique centrale, les principales organisations régionales incluent la Communauté Économique et Monétaire des États de l'Afrique Centrale (CEMAC), la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) et la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC). Les institutions régionales sont nombreuses, avec notamment la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), l'AFRISTAT (Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne), East-African Revenue Authorities Technical Committee, East African Statistical Center, Macroeconomic and Financial Management Institute (MEFMI), South Africa Tax Institute. La Banque mondiale et la Banque africaine de développement soutiennent aussi les initiatives de coopération internationale.

47. La documentation du programme stipule que les AFRITAC doivent soutenir la mise en œuvre des initiatives régionales, établir des normes communes, harmoniser les méthodologies, diffuser les bonnes pratiques régionales, travailler avec les organisations régionales de normalisation et encourager la formation dans les institutions régionales. Les ateliers régionaux devaient servir de lieu de rencontre et permettre aux membres des AFRITAC de partager leurs expériences, d'échanger leurs analyses et de favoriser la communication entre les responsables des pays bénéficiaires. Le caractère régional des missions des Conseillers résidents devaient aider le FMI à déterminer les similarités et les schémas régionaux en termes de besoins d'AT. L'importance du travail du FMI avec les organisations régionales est également mentionnée dans la note de stratégie régionale des Départements Afrique.<sup>26</sup>

### **B. Réduction de la pauvreté**

---

<sup>26</sup> FMI. Département Afrique : Note de stratégie régionale FY2009–11. 27 octobre 2007. Page 8.

48. Les Objectifs du Millénaire pour le Développement identifient des indicateurs mesurables et vérifiables permettant de suivre l'évolution du traitement des nombreux aspects de la pauvreté. L'Objectif du Millénaire pour le Développement n°1 a pour objet la réduction de moitié du nombre de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté international, soit avec moins d'un dollar par jour, entre 1990 et 2015. Avec l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement, la plupart des donateurs ont fait de la réduction de la pauvreté leur objectif primordial et le motif principal de l'aide au développement. Les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) de chaque pays devaient constituer le principal cadre organisationnel pour les autorités, la société civile et les partenaires au développement dans le traitement des difficultés liées à la réduction de la pauvreté. La documentation du programme décrit les objectifs des AFRITAC dans le contexte des préoccupations de la communauté du développement concernant la réduction de la pauvreté. Les plans d travail des AFRITAC devaient être étroitement liés aux stratégies de réduction de la pauvreté des pays membres.

49. Il est difficile de mesurer la pauvreté et les données sont souvent inexistantes, peu fiables ou dépassées dans de nombreux pays clients des AFRITAC. Les problèmes de mesure de la pauvreté signalés par les Indicateurs de développement mondial de la Banque mondiale incluent les suivants : (i) si des progrès ont été réalisés dans l'amélioration et le suivi de la pauvreté à travers le monde, les pays sub-sahariens restent en retard dans la production de statistiques fiables et précises sur la pauvreté ; (ii) sur les 48 pays sub-sahariens, seulement 28 disposent d'au moins un ensemble de données sur la pauvreté<sup>27</sup>; (iii) la définition de la pauvreté varie d'un pays à l'autre et les méthodes de mesure nationales de la pauvreté ne correspondent pas toujours au seuil international d'un dollar par jour ; (iv) insuffisances dans la couverture des enquêtes ; (v) manque de précision des estimations sur la Parité de pouvoir d'achat utilisées pour obtenir une équivalence en dollars des estimations en devises locales ; et (vi) difficultés de mesure de la pauvreté dans les zones urbaines et rurales, en particulier dans l'évaluation de la production alimentaire autonome.

50. À partir des données disponibles, l'incidence de la pauvreté dans les pays clients des AFRITAC apparaît dans le Tableau II.7 du Chapitre II, utilisant aussi bien les seuils de pauvreté nationaux que le seuil international. Plusieurs éléments ressortent clairement dans le Tableau II.7 : (i) de nombreuses estimations sont absentes, en particulier en Afrique centrale, ou dépassées, c'est-à-dire fondées sur des enquêtes menées dans les années 1990 ; (ii) il existe des différences, parfois notables, entre l'incidence de la pauvreté évaluée à partir des seuils nationaux et à partir du seuil international ; et (iii) la pauvreté est omniprésente, l'estimation de l'incidence de la pauvreté allant de 15 % à 72 % pour les pays desservis par les AFRITAC utilisant le seuil international d'un dollar par jour, et de 29 % à 65 % pour ceux utilisant les seuils de pauvreté nationaux.

51. À partir des données de la Banque mondiale, 271 millions de personnes vivant en Afrique sub-saharienne, soit 46 % de la population, vivaient avec un revenu de moins d'un dollar par jour en 1996. En 2002, 303 millions de personnes, soit 44 % de la population, vivaient en dessous du seuil de pauvreté international. Les données indiquent que la plupart des pays d'Afrique subsaharienne n'ont pas réalisé de progrès significatif dans la guerre contre la pauvreté. La grande majorité des pays d'Afrique subsaharienne pour lesquels des données sont disponibles sont en retard ou très en retard dans le programme de réalisation du premier Objectif du Millénaire pour le Développement, qui consiste à réduire de moitié l'incidence de la

---

<sup>27</sup> Lors des réunions avec la mission d'évaluation, plusieurs donateurs ont souligné l'importance de l'amélioration des statistiques utilisées pour évaluer et suivre l'évolution de la pauvreté.

pauvreté. La malnutrition, qui est étroitement liée à la pauvreté, devrait diminuer dans toutes les régions du monde, sauf en Afrique subsaharienne<sup>28</sup>.

### **C. Coordination et diffusion**

52. La documentation du programme insiste sur l'importance du rôle des AFRITAC dans la coordination des donateurs locaux et sur l'importance du travail avec l'ACBF<sup>29</sup>, les donateurs bilatéraux et la Banque mondiale. Les AFRITAC devaient appuyer les efforts de coordination des aides publiques en fournissant des conseils experts, en participant aux réunions sur la coordination des aides et en contribuant à l'harmonisation des aides dans le domaine de la gestion macroéconomique. Les priorités des AFRITAC devaient jouer un rôle clé dans l'intégration renforcée de l'assistance des AFRITAC aux stratégies d'aides nationales. Les Coordinateurs des centres et les Conseillers résidents des AFRITAC, lors de leurs visites dans les pays concernés, devaient rencontrer les donateurs afin de coordonner leurs activités et de rassembler et partager leurs informations.

53. L'importance de la diffusion a été reconnue dans la documentation du programme des AFRITAC. L'un des objectifs de la Phase II pour l'Est et l'Ouest a été de développer et d'utiliser des sites Web sécurisés afin de diffuser les informations sur les projets et les plans de travail des AFRITAC. Bien que les AFRITAC Est et Ouest aient développé des sites Web, le site de l'AFRITAC Est n'est plus opérationnel et le site de l'AFRITAC Ouest n'est pas maintenu et n'est plus à jour. L'AFRITAC Centre n'a pas encore développé de page Web, mais envisage de le faire une fois ses capacités renforcées en termes de création et de maintenance Web.

54. L'AFRITAC Est a créé des rapports annuels de qualité professionnelle sur papier couleur pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008. Il a établi un bref résumé des principales activités et résultats de l'exercice, fourni un aperçu du plan de travail, intégré des encadrés sur des exemples de réussite, des photos couleur et des graphiques, ainsi qu'un profil de l'AFRITAC Est, en présentant les deux clients et le personnel. Les rapports annuels comprenaient également des témoignages des principaux clients. Cette initiative s'est avérée utile, et les AFRITAC Ouest et Centre pourraient s'en inspirer.

### **D. Gestion destinée au développement**

55. En accord avec les appels de la Déclaration de Paris et du Programme d'Action d'Accra de mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, l'accent a été mis dans la documentation du programme AFRITAC sur le développement d'un système de suivi basé sur les résultats afin de suivre les performances des AFRITAC. Les AFRITAC devaient utiliser le *Système de gestion fondé sur les résultats* informatisé afin de suivre la mise en œuvre des projets et des activités d'AT. Des structures logiques devaient être utilisées pour contrôler la mise en œuvre des projets d'AT en fonction des objectifs, résultats et indicateurs spécifiés à l'aide du système de gestion de l'information pour l'assistance technique.

56. Ce système a été conçu pour être un outil de documentation et de partage des informations sur la fourniture de l'AT, afin de faciliter la hiérarchisation des ressources d'AT, d'améliorer la prise de conscience concernant les questions liées à la fourniture de l'AT, de

---

<sup>28</sup> Ces informations proviennent des Indicateurs sur le développement dans le monde (2006) publiées par la Banque mondiale.

<sup>29</sup> Le partenariat entre la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) et le FMI a été officialisé en 2002. Le FMI a fourni à l'ACBF 5 millions de dollars, destinés à cofinancer les AFRITAC.

renforcer l'intégration de l'AT avec la surveillance et les opérations du FMI et d'améliorer les rapports sur l'efficacité de l'AT. Le système de gestion de l'information pour l'assistance technique devait fournir au FMI un accès étendu aux informations sur le contenu des activités d'AT, les progrès réalisés, un suivi des activités d'AT (ex. : missions ; experts en mission de courte durée, conseillers en mission de longue durée ; séminaires et ateliers ; travail au siège du FMI) et faciliter l'évaluation de l'AT en stockant les informations nécessaires à ces évaluations. À l'aide de ce système, un suivi devait être réalisé tout au long du cycle de vie de l'AT et une évaluation devait être menée pour faciliter la formation. Le respect des objectifs d'AT devait être évalué sur une échelle de 1 (Insatisfaisant) à 4 (Excellent).

57. En raison des problèmes de conception du système, des formats peu conviviaux et de la résistance de certains Départements d'AT, le système de gestion de l'information pour l'assistance technique n'a pas été systématiquement utilisé au FMI. Les faiblesses des infrastructures de communication n'ont fait qu'aggraver les problèmes des AFRITAC et compliquer l'accès au système. Face à ces préoccupations, une révision du système de gestion de l'information pour l'assistance technique a été entreprise en 2007 et des recommandations ont été faites afin de l'améliorer<sup>30</sup>. Les principales recommandations ont été mises en œuvre et, avant le deuxième semestre 2008, une version améliorée du système de gestion de l'information pour l'assistance technique était opérationnelle. Même s'il est trop tôt pour déterminer si la version améliorée du système de gestion de l'information pour l'assistance technique permettra au FMI d'utiliser un système d'information sur la gestion de l'AT efficace, à jour et jugé utile par le personnel des trois départements d'AT, la version améliorée du système de gestion de l'information pour l'assistance technique (TAIMS) a traité de nombreux problèmes identifiés dans l'évaluation d'utilisabilité.<sup>31</sup>

58. À compter du 1<sup>er</sup> mai 2008, la direction du FMI a demandé à ce que toutes les AT, quelle que soit la source de financement, soient établies et contrôlées par le biais du système de gestion de l'information pour l'assistance technique. Ceci s'applique aux AFRITAC, ainsi qu'aux AT du siège du FMI. Les premières réactions indiquent que l'utilisation du système de gestion de l'information pour l'assistance technique demande toujours du temps et s'avère parfois problématique pour les AFRITAC. Ce système a été conçu pour faciliter une évaluation des objectifs des AT grâce à l'utilisation d'indicateurs contrôlables et vérifiables. Dans son compte-rendu, le Comité d'orientation indique clairement qu'il souhaite que les AFRITAC s'appliquent davantage à la communication des résultats obtenus, plutôt que des points de vue fournis. Les réactions des Comités d'orientation ont été positives lorsque les AFRITAC ont eu recours au système de gestion de l'information pour l'assistance technique pour fournir des informations aux Comités d'orientation sur les AT des AFRITAC.

## **VII. Conclusions de l'évaluation 2005**

59. L'évaluation réalisée en 2005 sur les AFRITAC Est et Ouest a été conçue pour apprécier si les AFRITAC : (i) ont fourni une valeur ajoutée aux pays bénéficiaires ; (ii) ont atteint leurs objectifs et (iii) ont amélioré la coopération entre les différentes parties prenantes.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> FMI. Deuxième révision du système de gestion de l'information pour l'assistance technique. Jonathan Palmer, Chef du service d'information. Juin 2007.

<sup>31</sup> Evans Incorporated. Système de gestion de l'information pour l'assistance technique (Technical Assistance Information Management System - TAIMS). Tests d'utilisabilité. Document TÂCHE 3. Dernier rapport sur les tests d'utilisabilité. 23 avril 2007.

<sup>32</sup> Voir le Résumé analytique du document Évaluation indépendante à mi-parcours sur les AFRITAC Volume I – Rapport final. Mission d'évaluation indépendante. Avril 2005.



Les principales conclusions de l'évaluation 2005 sont récapitulées ci-après, exploitant largement le résumé analytique de ce rapport :

- (i) Les AFRITAC ont contribué efficacement au renforcement des capacités et ont été appréciés par tous les pays bénéficiaires, en particulier pour leur réactivité aux besoins des clients, leur proximité avec les pays membres, leurs délais de réponse courts et leur familiarité avec le contexte local ;
- (ii) C'est un bon début pour les AFRITAC, mais un travail considérable reste à accomplir en termes de planification du renforcement des capacités pour chaque pays membre ;
- (iii) Les AFRITAC ont amélioré la qualité de l'AT fournie grâce à leur approche axée sur la demande, qui a permis d'intensifier la prise en charge nationale, de favoriser l'harmonisation régionale, de mieux informer les donateurs, d'améliorer la prise de responsabilité du personnel et de renforcer le recours à des experts africains ;
- (iv) Bien que la qualité, la fiabilité et la pertinence des activités des AFRITAC aient été appréciées, le suivi de la formation et de la mise en œuvre des recommandations de l'AT avait besoin d'être amélioré ;
- (v) Les activités des AFRITAC et l'AT fournie par le biais du siège du FMI étaient complémentaires ;
- (vi) L'équilibre entre l'AT fournie par les Conseillers résidents (62–63%) et les experts en mission de courte durée (38 %) s'est avéré correct, même si la proportion d'AT fournie par des experts en mission de courte durée aurait dû augmenter au fur et à mesure de l'identification de nouveaux talents en Afrique ;<sup>33</sup>
- (vii) Les AFRITAC doivent élaborer des indicateurs et utiliser des structures logiques comme des outils de gestion afin de contrôler et d'évaluer les progrès réalisés ;
- (viii) Il serait préférable de réexaminer la composition du Comité d'orientation car le niveau d'autorité et l'influence des représentants nationaux du Comité d'orientation ont des conséquences sur leur efficacité ;
- (ix) Si l'organisation des AFRITAC en termes de personnel, de procédures, d'activités et de flux de travail a été satisfaisante (ex. : gestion saine des finances, programmes et processus), des faiblesses ont été constatées en matière d'indicateurs de contrôle, d'évaluation et de performances ;
- (x) La gestion des ressources humaines a été satisfaisante, même si la gestion et l'implication des Conseillers résidents ont été freinées par une mauvaise définition des rôles et des responsabilités ;
- (xi) Des problèmes ont été rencontrés en matière d'espaces de travail au Mali et de matériel TIC ;<sup>34</sup>
- (xii) Le système de soutien logistique du FMI a bien fonctionné dans l'assistance aux AFRITAC, bien que les ressources limitées des départements d'AT et du Bureau de la gestion de l'assistance technique aient été jugées gênantes ;
- (xiii) Le recours à des experts africains a été favorisé ;
- (xiv) Les relations de soutien entre les AFRITAC et les Représentants résidents du FMI ont été mutuellement efficaces ;

---

<sup>33</sup> De l'exercice 2006 à l'exercice 2008, 36 % de l'AT de l'AFRITAC Est ont été fournis par des experts en mission de courte durée. Les chiffres correspondants pour les AFRITAC Ouest et Centre ont été de 25 % et de 19 %, respectivement. La prévision de la mission chargée de l'évaluation en 2005, selon laquelle l'AT serait de plus en plus fournie par des experts en mission de courte durée, ne s'est donc pas concrétisée.

<sup>34</sup> Au moment de l'évaluation 2008, les trois AFRITAC possédaient des bureaux honorables et le matériel et les connexions aux systèmes du siège du FMI s'étaient améliorés, même si des problèmes d'infrastructures de télécommunications ont soulevé des difficultés dans certains pays.

- (xv) Les gouvernements membres se sont impliqués dans la réussite des AFRITAC ;
- (xvi) Proportionnellement, davantage de ressources des AFRITAC ont été allouées aux pays sortant d'un conflit ;
- (xvii) Les AFRITAC ont travaillé étroitement avec certaines institutions régionales (ex. : la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique et AFRISTAT), mais l'évaluation de 2005 a conclu que les relations avec les institutions régionales devraient être élargies (ex. : Macroeconomic and Financial Management Institute for Eastern and the Southern Africa et Joint Africa Institute) ;
- (xviii) Les AFRITAC ont contribué à l'amélioration du partage d'informations et des échanges d'analyses entre pays bénéficiaires, même si des efforts restent à faire pour utiliser d'autres instruments (ex. : sites Web) afin de renforcer encore le partage ;
- (xix) Les donateurs ont fortement soutenu les AFRITAC ; et
- (xx) L'interaction et la coopération des AFRITAC avec les autres fournisseurs d'AT ont amélioré la coordination de l'AT, même si toutes les parties prenantes ont reconnu que la coordination de l'AT devrait être gérée par les pays bénéficiaires.

## Annexe B : Approche et méthodologie de l'évaluation

### Principaux messages :

L'évaluation indépendante fait partie du cadre de gouvernance des AFRITAC.

Dans le cadre de l'évaluation, une méthodologie quantitative de notation a été élaborée afin de juger de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité, ainsi que de la réussite globale de chacun des trois AFRITAC (Est, Ouest et Centre) et pour l'ensemble du programme.

L'évaluation a noté cinq domaines fonctionnels : gestion budgétaire (gestion des finances publiques ; administration des recettes) ; système monétaire/financier (opérations monétaires/gestion de la dette; supervision du secteur financier) et statistiques.

La mission d'évaluation a visité 8 des 25 pays clients des AFRITAC (Tanzanie, Kenya, Rwanda, Gabon, Cameroun, Mali, Côte d'Ivoire et Guinée).

Les documents du FMI ont été examinés et des discussions ont été engagées avec les hauts fonctionnaires et les participants aux ateliers des différents ministères des Finances, administrations fiscales, banques centrales et instituts de statistiques, avec le personnel du siège du FMI, dans les trois centres AFRITAC, avec les Représentants résidents ainsi que les représentants des autres prestataires d'AT.

Une enquête électronique a été menée pour recueillir auprès des autorités publiques le point de vue des responsables, des participants aux ateliers, du personnel du FMI et des experts en mission de courte durée, ainsi que des représentants des autres prestataires d'AT.

Les conclusions de l'évaluation se sont appuyées de façon exagérée sur les informations collectées sur les pays visités par l'équipe d'évaluation. Beaucoup moins d'informations étaient disponibles pour les autres pays clients des AFRITAC.

La méthodologie de notation quantitative permet d'assurer la transparence des jugements de la mission d'évaluation. Ce type de méthodologie implique une part importante de discernement et l'utilisation de données qualitatives.

L'évaluation a été confrontée aux difficultés méthodologiques liées à l'évaluation du renforcement des capacités des AT, en particulier la rédaction de conclusions fermes sur les initiatives de renforcement des capacités en cours et l'imputation des changements à une seule intervention.

## I. Objectifs de l'évaluation

1. La documentation des programmes de chacun des trois centres AFRITAC prévoit une évaluation indépendante en 2008. Outre qu'elle fait partie intégrante du cadre de gouvernance de l'initiative AFRITAC, l'évaluation fournira l'occasion de recueillir le point de vue de professionnels extérieurs en ce qui concerne l'efficacité des centres et de faire le point sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation des centres AFRITAC effectuée en 2005. Seront évalués en particulier les domaines spécifiques suivants :

(i.) Pertinence de l'assistance technique des AFRITAC :

Les centres ont-ils joué un rôle utile dans la définition des priorités d'assistance technique des pays ? Par ailleurs, dans quelle mesure l'assistance technique des AFRITAC a-t-elle doté les pays de capacités institutionnelles adéquates pour définir eux-mêmes les choix politiques à opérer, en particulier dans le contexte des documents de stratégie de réduction de la pauvreté ?

Dans quelle mesure l'assistance technique des AFRITAC a-t-elle pris en compte les besoins prioritaires des pays membres et y a-t-elle répondu ? Les comités d'orientation respectifs ont-ils pu susciter effectivement une forte prise en charge de l'assistance technique et des stratégies des AFRITAC de la part des pays ?

Les activités des AFRITAC ont-elles été centrées sur les domaines appropriés, en tenant compte de l'expertise du FMI et des besoins prioritaires des pays membres des AFRITAC ? En particulier, les centres sont-ils plus efficaces dans certains domaines d'activité que dans d'autres ?

(ii.) L'efficacité de l'assistance technique des AFRITAC :

L'assistance technique des AFRITAC est-elle correctement centrée sur la fourniture de prestations qui contribuent à la réalisation des réformes prioritaires du pays membre ? L'évaluation devrait aussi évaluer, dans la mesure du possible, les résultats et l'impact de l'assistance technique des AFRITAC ;

Quels sont la qualité et les délais de livraison des activités entreprises par les AFRITAC, pour quelles productions ? Quels sont la qualité et les délais de diffusion de l'information et du suivi relatifs aux activités et aux prestations des centres ?

Dans quelle mesure les activités des AFRITAC ont-elles bien été coordonnées avec celles d'autres donateurs et prestataires d'assistance technique ?

Dans quelle mesure les activités des AFRITAC ont-elles bien été intégrées avec l'assistance technique, la surveillance et les activités de prêt du siège du FMI ?

(iii.) L'efficience de l'assistance technique des AFRITAC :

L'assistance technique des AFRITAC s'est-elle révélée rentable, compte tenu des difficultés inhérentes à l'évaluation des résultats des activités de renforcement des capacités ?

La qualité et les délais de gestion et de soutien logistique aux activités des AFRITAC assurés par les services du siège du FMI.

(iv.) La durabilité de l'assistance technique des AFRITAC :

Dans quelle mesure l'assistance technique des AFRITAC a-t-elle donné des résultats tangibles et durables ?

Les pays membres des AFRITAC font-ils face à des contraintes particulières qui les auraient empêchés de tirer pleinement parti de l'assistance technique, et par quels moyens pourrait-on y remédier ?

Avec quelle efficacité les centres ont-ils identifié, utilisé et encouragé la croissance des savoir-faire africains dans leurs activités, en particulier en utilisant à bon escient les experts locaux et régionaux en assistance technique ?

## **II. Sources de données et travail sur le terrain**

### **A. Triangulation de l'information**

2. L'équipe chargée de l'évaluation a utilisé des information provenant de sources diverses — en particulier les documents et les données des systèmes du FMI, les résultats d'entretiens avec les représentants des instances concernées siégeant au Conseil des gouverneurs du FMI, les Conseillers résidents et les Coordinateurs des centres AFRITAC, les membres du personnel du BAT, du Département Afrique, du Département des finances publiques, du Département des marchés monétaires et de capitaux et du Département des statistiques, et les représentants résidents du FMI. Des entretiens se sont tenus sur place avec les représentants officiels des principales organisations macroéconomiques bénéficiant des services des AFRITAC, les membres du Comité d'orientation et les représentants des autres prestataires d'assistance technique. Afin d'étendre le champ d'étude de l'évaluation, une enquête électronique a été menée auprès des hauts fonctionnaires, des participants aux ateliers, du personnel du FMI, des experts en mission de courte durée, des anciens membres du personnel du FMI et des représentants des autres prestataires d'AT. Au moment de tirer ses conclusions, l'équipe chargée de l'évaluation a examiné les données de l'ensemble des sources consultées et a tenté de les utiliser, dans toute la mesure du possible, pour valider ses principales conclusions. Les membres de l'équipe sont conscients des défis méthodologiques que pose l'évaluation de l'AT, et notamment celle conçue pour le renforcement des capacités. Certains de ces défis ont déjà été décrits dans l'évaluation des AFRITAC de 2005 et dans l'évaluation faite par le BEI de l'AT du FMI. L'équipe d'évaluation s'est efforcée de relever ces défis en utilisant un processus de triangulation, mais les informations dont elle disposait étaient incomplètes et elle a donc dû s'en remettre largement à son jugement. La méthode d'évaluation a été conçue pour accroître la transparence et la clarté des jugements portés.

3. Étant donné la nature du travail des centres et le large éventail des services qu'ils proposent, l'équipe d'évaluation s'est appuyée dans une très large mesure sur des données qualitatives, c'est-à-dire sur des opinions, des points de vue et des commentaires formulés par les personnes questionnées lors des entretiens ainsi que sur les réponses obtenues à l'aide de questionnaires. L'équipe a cherché à valider les perceptions des différents intervenants et à

comparer ces perceptions avec les données glanées dans divers documents et rapports. Bien que les résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC soient présentés séparément à l'Annexe C et mentionnés aux Annexes D, E et F, les conclusions du Volume 1 et des Annexes D, E et F reflètent une évaluation beaucoup plus détaillée que les simples résultats de l'enquête. Les conclusions générales ont largement utilisé les points de vue recueillis par l'équipe d'évaluation au cours de leurs visites des huit pays et l'examen de la documentation. Néanmoins, l'équipe n'a jamais tenté de pondérer les conclusions en fonction des sources de données sur lesquelles elles reposent. Elle a au contraire appliqué son meilleur jugement, à partir de ses évaluations de la totalité des éléments recueillis. Dans la plupart des cas, les résultats de l'enquête ont confirmé les conclusions tirées par l'équipe d'évaluation grâce à son travail sur le terrain, aux entretiens menés au siège du FMI et à l'examen des différents documents disponibles.

## **B. Sources d'information**

4. L'équipe d'évaluation a utilisé différentes bases de données pour fournir des informations contextuelles et soutenir l'analyse de l'évaluation. Les bases de données sur les États fragiles et la gouvernance ont été décrites à l'Annexe A. Parmi les autres sources de données figurent : (i) les Statistiques financières internationales du FMI ; (ii) les Perspectives économiques régionales du FMI pour l'Afrique subsaharienne, avril 2008 ; (iii) le Rapport d'évaluation indépendante à mi-parcours du FMI en 2005 sur les AFRITAC Est et Ouest ; (iv) les Indicateurs sur le développement dans le monde de la Banque mondiale ; et (v) la Base de données d'informations statistiques de la Banque mondiale.

### **1. Bases de données des États et gouvernances fragiles**

5. Comme l'expliquent le Chapitre I et l'Annexe A, les bases de données suivantes ont été utilisées afin d'évaluer la capacité d'absorption institutionnelle au niveau national et l'importance de la corruption : (i) L'indice de la Brookings Institution mesurant la fragilité de l'État classe 141 pays en fonction de leurs données relatives à l'économie, la politique, la sécurité et la protection sociale ; (ii) l'Indice des États en faillite du Fonds pour la paix, calculé pour 177 pays, repose sur 12 indicateurs couvrant des facteurs sociaux, économiques et politiques ; et (iii) les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale pour 212 pays, couvrant six aspects de la gouvernance (Expression et transparence ; Stabilité politique et absence de violence ; (iii) Efficacité des autorités publiques ; (iv) Qualité réglementaire ; (v) Indépendance de la justice ; et (vi) Contrôle de la corruption).

### **2. Programme de dépenses publiques et de responsabilité financière**

6. Le Cadre d'évaluation des performances du programme sur les **Dépenses publiques et la responsabilité financière**<sup>35</sup> est destiné à mesurer les résultats de la gestion des finances publiques dans les différents pays de façon homogène, objective et transparente. Le

---

<sup>35</sup> Le programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière est financé par la Banque mondiale, la Commission européenne, le ministère britannique du Développement international, la Suisse, la Norvège, la France et le FMI. Un Secrétariat situé dans les bureaux de la Banque mondiale est chargé de la mise en œuvre du programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière.

programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière<sup>36</sup> définit un système de gestion des dépenses publiques à la fois flexible et méthodique qui implique : (i) des contrôles efficaces des chiffres budgétaires et une gestion des risques budgétaires qui contribue à maintenir une discipline budgétaire globale ; (ii) la planification et l'exécution du budget conformément aux priorités du gouvernement, contribuant à la mise en œuvre des objectifs du gouvernement ; et (iii) la gestion de l'utilisation des ressources budgétées de façon à contribuer à l'efficacité des prestations de services et à la rentabilité de l'investissement. Le Cadre d'évaluation des performances du programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière mesure les performances sous six aspects différents et selon 28 critères explicites<sup>37</sup> évalués et classés (les critères explicites sont indiqués ci-dessous entre parenthèses) :

- (i) **Crédibilité du budget** - Le budget est réaliste et mis en œuvre comme convenu (comparaison du résultat global des dépenses et du budget validé à l'origine ; comparaison de la composition des dépenses et du budget d'origine ; fiabilité et régularité du budget de rapprochement des comptes ; comparaison du résultat global des recettes et du budget validé à l'origine ; encours et suivi des arriérés de dépenses) ;
- (ii) **Exhaustivité et transparence** - Le budget et le contrôle du risque budgétaire sont exhaustifs et les informations budgétaires sont accessibles au public (classification du budget ; exhaustivité des informations intégrées à la documentation du budget ; étendue des opérations gouvernementales non déclarées ; contrôle du risque budgétaire global de la part d'autres entités du secteur public ; accès public aux informations budgétaires clés) ;
- (iii) **Élaboration du budget en fonction de la politique gouvernementale** - Le budget est préparé en tenant compte comme il se doit de la politique gouvernementale (régularité et participation au processus budgétaire annuel ; perspective pluriannuelle de la planification budgétaire, politique de dépenses et élaboration du budget) ;
- (iv) **Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaire** - Le budget est mis en œuvre de façon méthodique et prévisible et des accords sont établis concernant l'exercice du contrôle et de la gestion dans l'utilisation des fonds publics (transparence des obligations et des dettes des contribuables ; efficacité des mesures d'inscription des contribuables et de détermination de la base d'imposition ; efficacité de la collecte des paiements de l'impôt ; prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses ; enregistrement et gestion des soldes disponibles, dettes et garanties ; efficacité des contrôles des salaires ; concurrence, rentabilité de l'investissement et contrôles des acquisitions ; efficacité des contrôles internes pour les dépenses non-salariales ; efficacité des audits internes) ;
- (v) **Comptabilité, enregistrement et déclaration** - Des dossiers et des informations satisfaisants sont produits, mis à jour et diffusés afin de répondre aux objectifs de contrôle, de gestion et de déclaration des prises de décision, (rapidité et régularité du rapprochement des comptes ; qualité et rapidité des

---

<sup>36</sup> Cadre d'évaluation des performances du programme de la gestion des finances publiques. Juin 2005, réimpression en mai 2006. Secrétariat des Dépenses publiques et de la responsabilité financière. Banque mondiale. Washington. Pages 1 et 2.

<sup>37</sup> Ces critères s'appuient sur les repères de suivi des dépenses PPTTE, le Code de transparence budgétaire du FMI et d'autres normes internationales. Cadre d'évaluation des performances du programme de la gestion des finances publiques. Juin 2005, réimpression en mai 2006. Secrétariat des Dépenses publiques et de la responsabilité financière. Banque mondiale. Washington. Page 9.

- (vi) **Examen et audit externe** - Des accords régissent l'examen et le suivi des finances publiques (envergure, nature et suivi de l'audit externe ; examen juridique de la loi de finances annuelle ; examen juridique des rapports sur l'audit externe).

7. L'indicateur de performance de la gestion des finances publiques s'intéresse avant tout à la gestion des finances publiques au niveau du gouvernement central, en particulier des institutions de contrôle. En outre, trois critères sont utilisés pour évaluer les pratiques des donateurs : prévisibilité du soutien budgétaire direct ; informations financières fournies par les donateurs pour l'élaboration du budget et des déclarations sur l'aide aux projets et aux programmes ; et proportion de l'aide gérée par l'utilisation de procédures nationales.

8. Le statut de la préparation des évaluations des Dépenses publiques et de la responsabilité financière pour les pays clients des AFRITAC apparaît dans le Tableau B.1. Des évaluations établies dernièrement sont disponibles sur la page d'accueil du programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière pour tous les pays desservis par l'AFRITAC Est, sauf l'Érythrée. Néanmoins, les évaluations du programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière ne sont disponibles publiquement que pour deux pays desservis par l'AFRITAC Ouest (Bénin ; Burkina Faso) et un pays desservi par l'AFRITAC Centre (Gabon). Étant donné le temps et les ressources disponibles pour l'évaluation, et le fait que les évaluations du programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière étaient difficilement disponibles pour la plupart des pays clients des AFRITAC Ouest et Centre, la mission d'évaluation n'a pas pu utiliser le cadre du programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière pour évaluer l'efficacité des AT en termes de gestion des finances publiques. Un ensemble plus simple de critères, tel que décrit dans la présente Annexe, a donc été utilisé pour évaluer l'efficacité des groupes d'assistance technique en termes de gestion des finances publiques. Il est évident que les conseillers en gestion des finances publiques avaient connaissance des évaluations du programme sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière. Si la plupart des services d'assistance technique en gestion des finances publiques contribueront à régler les problèmes liés aux critères de Dépenses publiques et de responsabilité financière, il n'est pas évident pour la mission d'évaluation que le processus de Dépenses publiques et de responsabilité financière a eu une grande influence sur la sélection et la conception des services d'assistance technique en gestion des finances publiques des AFRITAC ou a servi de cadre aux AFRITAC dans la coordination des services d'assistance technique en gestion des finances publiques et de l'assistance en gestion des finances publiques fournie par d'autres donateurs.



AFRITAC Est		AFRITAC Ouest		AFRITAC Centre	
Pays	Statut	Pays	Statut	Pays	Statut
Érythrée		Bénin	Terminée en 2007	Burundi	Commencée en 2008
Éthiopie	Terminée en 2007	Burkina Faso	Terminée en 2007	Cameroun	Quasiment terminée en 2007
Kenya	Terminée en 2006 Programmée pour 2008	Côte d'Ivoire	Quasiment terminée en 2007	République centrafricaine	Terminée en 2008
Malawi	Terminée en 2008	Guinée	Terminée en 2007	Tchad	Programmée pour 2008
Rwanda	Terminée en 2008	Guinée-Bissau	Quasiment terminée en 2006	République du Congo	Quasiment terminée en 2006
Tanzanie	Terminée en 2006 Quasiment terminée en 2008	Mali	Quasiment terminée en 2007	République Démocratique du Congo	Quasiment terminée en 2008
Ouganda	Terminée en 2008	Mauritanie	Terminée en 2008	Guinée équatoriale	
		Niger	Commencée en 2008	Gabon	Terminée en 2006
		Sénégal	Terminée en 2007		
		Togo	Quasiment terminée en 2006 Programmée pour 2009		

Source : [www.PEFA.org](http://www.PEFA.org) (29 août 2008)

### 3. Base de données sur les informations statistiques de la Banque mondiale

9. La base de données sur les informations statistiques par pays de la Banque mondiale,<sup>38</sup> qui couvre plus de 140 pays, est destinée à faciliter l'évaluation des capacités et le suivi des progrès réalisés dans l'amélioration des systèmes statistiques nationaux. La base de données contient des informations sur le cadre juridique/réglementaire statistique, la stratégie statistique nationale, la pratique statistique, les activités de collecte des données, les instituts et les publications statistiques nationales. Un indicateur des capacités statistiques composite par pays est disponible. Il repose sur une évaluation du système statistique en fonction d'un ensemble de critères. Il couvre trois dimensions :

- (i) la pratique statistique, qui est définie comme la possibilité d'adhérer aux normes et méthodes recommandées au niveau international. Ces évaluations reposent sur une méthodologie d'examen des comptes nationaux (SCN93 ou SCN68), l'année de référence des comptes nationaux, le manuel en vigueur sur la balance

<sup>38</sup>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20541648~menuPK:1164885~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>.

des paiements (MBP5 or MBP4), les déclarations sur les dettes extérieures (réelles ou selon les estimations préliminaires), l'année de référence de l'IPC, le concept de comptabilité des finances publiques (consolidée ou budgétaire) et l'inscription aux Normes Spéciales de Diffusion des Données (NSDD) ou aux Normes Générales de Diffusion des Données (NGDD) du FMI.

- (ii) la collecte des données, qui est définie comme la fréquence des recensements/enquêtes et l'exhaustivité. Elle indique si un pays mène des activités de collecte des données conformes à la périodicité recommandée au niveau international et si les données des systèmes administratifs sont disponibles et fiables aux fins d'évaluation statistique. Les critères utilisés sont : la périodicité des recensements de la population et des activités agricoles, la périodicité des enquêtes sur la pauvreté et la santé et l'exhaustivité des systèmes d'état civil.
- (iii) la disponibilité des indicateurs, qui est définie comme la disponibilité et la fréquence des indicateurs socioéconomiques clés. Neuf des indicateurs socioéconomiques sont des indicateurs des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Il s'agit d'une indication de la transformation rapide des données source en productions statistiques. Les critères utilisés incluent des indicateurs sur les revenus pauvres, la santé infantile et maternelle, le VIH/SIDA, le taux d'achèvement du cycle primaire, l'égalité des sexes, l'accès à l'eau et la croissance du PIB.

10. Pour l'évaluation des AFRITAC, la dimension la plus pertinente est la pratique des statistiques. Les évaluations reposent sur l'examen de 10 variables, qui ont toutes la même pondération. Les variables sont validées (1 point) ou rejetées (0 point), selon que le sous-critère est rempli ou non. Les 10 sous-critères et les critères de validation/rejet sont les suivants : (i) année de référence des comptes nationaux (selon que l'année de référence remonte à plus de 10 ans ou non) ; (ii) manuel en vigueur sur la balance des paiements (selon que le MBP5 est utilisé ou non) ; (iii) statut des déclarations sur les dettes extérieures (selon la disponibilité d'estimations réelles ou préliminaires) ; (iv) année de référence de l'indice des prix à la consommation (selon que l'année de référence remonte à plus de 10 ans ou non) ; (v) indice de la production industrielle (produit et fourni par le FMI) ; (vi) indices des prix à l'importation et à l'exportation (produit et fourni par le FMI) ; (vii) comptabilité des finances publiques ; (viii) déclarations sur les inscriptions scolaires transmises à l'UNESCO (au moins trois fois aux cours des quatre dernières années) ; (ix) déclarations sur les vaccins transmises à l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) (données déclarées au niveau national sur la couverture du vaccin contre la rougeole correspondant aux estimations de l'OMS) ; et (x) Normes Spéciales de Diffusion des Données du FMI (selon l'adhésion ou non de l'institut national des statistiques). Pour réaliser certaines de ces évaluations, la Banque mondiale s'appuie sur les informations des Statistiques financières internationales du FMI.

11. La base de données inclut également des informations sur le cadre juridique/stratégique des statistiques, qui couvrent : (i) la loi statistique régissant l'organisation et les activités des instituts statistiques ; et (ii) la stratégie de développement statistique/le plan directeur statistique national élaboré afin de renforcer les capacités du système national de statistiques. Les pays sont classés dans quatre phases d'évolution de la stratégie : processus non démarré ; processus lancé ; préparation en cours ; terminé.

### **C. Travail sur le terrain**

12. Les membres de l'équipe se sont rendus dans les trois centres AFRITAC et dans certains pays de chacune des régions desservies par un AFRITAC. Les critères retenus pour le choix des pays visités comprenaient notamment : (i) l'emplacement des AFRITAC ; (ii) le niveau d'engagement des AFRITAC ; (iii) les liens avec les opérations du FMI ; (iv) la disponibilité de représentants officiels locaux des ministères des Finances, des banques centrales et des organismes de la statistique ; (v) la possibilité de couvrir un nombre maximum de pays ; (vi) les aspects logistiques. Les Comités d'orientation et les Coordinateurs des centres ont transmis leur point de vue sur le choix des pays visités, ce qui nous a aidés à achever ce plan de travail.

13. Le calendrier prévoyait que l'ensemble des travaux sur place soit terminé au mois de septembre. Le calendrier des travaux sur place était le suivant : (i) AFRITAC Est : visite de Dar es Salaam du 1<sup>er</sup> au 3 septembre, suivie de discussions au Kenya et au Rwanda (du 4 au 6 septembre) ; (ii) AFRITAC Centre : entretiens tenus à Libreville du 8 au 10 septembre, puis au Cameroun (du 12 au 15 septembre) ; (iii) AFRITAC Ouest — entretiens tenus à Bamako du 17 au 19 septembre, puis en Côte d'Ivoire et en Guinée (du 22 au 24 septembre). La mission d'évaluation a été séparée en deux pour les visites au Kenya, au Rwanda, en Côte d'Ivoire et en Guinée. Si certains membres de l'équipe parlaient couramment anglais et français, d'autres non. Le FMI a organisé la venue d'interprètes professionnels qualifiés afin d'aider l'équipe d'évaluation en Afrique de l'Ouest et centrale.

#### **D. Questionnaire en ligne**

14. L'équipe d'évaluation a conçu une enquête Web à l'aide de l'outil SurveyMonkey<sup>39</sup>. Cette enquête électronique a permis : i) de transmettre les questionnaires et les rappels de suivi par voie électronique aux répondants ciblés ; ii) de recevoir les réponses ; et iii) d'analyser les résultats.

15. Seuls les répondants qui disposent d'une adresse électronique ont été en mesure de participer à cette enquête. Les noms, titres, employeurs et adresses de courrier électronique ont été rassemblés pour chaque personne sur la liste de contrôle. Ce processus a demandé beaucoup de temps et d'efforts. L'objectif était de rassembler une liste aussi longue que possible de personnes bien renseignées sur le travail des AFRITAC. Une approche dynamique a été utilisée pour élaborer la liste de contrôle. Les noms ont été progressivement ajoutés à la liste d'août à octobre. Le soutien des trois AFRITAC, du Département Afrique, du Département des finances publiques, du Département des marchés monétaires et de capitaux et du Département des statistiques pour l'élaboration d'une liste relativement complète des personnes à interroger a été le bienvenu.

16. Les catégories de personnes ci-dessous ont été intégrées à la liste de contrôle :

- (i) Les membres du Comité d'orientation ou les personnes qui ont assisté aux réunions du Comité d'orientation en tant qu'observateurs depuis 2005 ;
- (ii) Les hauts fonctionnaires (ex. : gouverneurs des banques centrales ; ministres des Finances ; secrétaires permanents des Finances, gouverneurs adjoints/secrétaires généraux aux Finances ; directeurs des instituts de statistiques ; directeurs généraux de département, etc.) ;
- (iii) Les contacts nationaux des AFRITAC et les homologues experts (ex. : chef comptable, chef du Trésor, chef du département de supervision

---

<sup>39</sup> [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

- bancaire, gérant de la dette, etc.) qui travaillent au quotidien avec les AFRITAC et les Conseillers résidents ;
- (iv) Les participants aux ateliers/sessions de formation des AFRITAC organisés depuis 2007 ;
  - (v) Le personnel du siège du FMI travaillant pour le Département Afrique, le Département des finances publiques, le Département des marchés monétaires et de capitaux et le Département des statistiques sur les pays clients des AFRITAC depuis 2005 et qui sont familiers avec leur travail.<sup>40</sup> La priorité a été accordée à la compilation des noms des chefs de mission du Département Afrique qui ont travaillé sur les pays desservis par les trois AFRITAC ces deux dernières années car il s'agissait des principaux informateurs, aux connaissances les plus poussées. Le Département des finances publiques, le Département des marchés monétaires et de capitaux et le Département des statistiques ont fourni de longues listes de chefs de mission fonctionnels et des personnes impliquées dans le soutien logistique de l'AT. Quelques membres du personnel du FMI travaillant au Bureau de la gestion de l'assistance technique, à l'Institut du FMI et au Département juridique ont aussi été intégrés à la liste. Dans la mesure du possible, les anciens membres du personnel du FMI ont aussi été intégrés à la liste de contrôle.
  - (vi) les Coordinateurs des centres et les Conseillers résidents employés dans les trois AFRITAC ;
  - (vii) Les Représentants résidents des pays clients des AFRITAC depuis 2005 ;
  - (viii) Les experts en mission de courte durée employés pour des missions des trois AFRITAC depuis 2005 ;
  - (ix) Les responsables et consultants des autres prestataires d'AT familiers avec les opérations des AFRITAC, en particulier la Banque africaine de développement, la Banque mondiale et les agences bilatérales soutenant les AFRITAC ; et
  - (x) Les autres personnes rencontrées lorsque la mission d'évaluation a entrepris son travail sur le terrain.

17. À l'aide d'un navigateur Web, le questionnaire a été élaboré en sélectionnant dans un menu des questions types. Les questions-types incluaient : (i) des questions à choix multiple demandant une seule réponse (ex. : « oui » ou « non »); (ii) plusieurs réponses (ex. : sélectionner « toutes les réponses correspondantes » dans une liste); (iii) un tableau demandant une réponse par ligne (ex. : pour les questions demandant si la personne interrogée est très satisfaite/satisfaite/insatisfaite/très insatisfaite/sans opinion sur les questions liées aux AFRITAC) ; ou (iv) des zones de texte et des zones de commentaires (ex. : pour les questions ouvertes). La fonction logique « Passer » a été utilisée dans la conception des enquêtes afin d'orienter le flux des questions et de permettre aux personnes interrogées de passer les questions qui ne les concernaient pas. Toutes les questions, sauf une, étaient des questions fermées (c-à-d à choix multiple ; tableau de réponses). La seule question ouverte a été intégrée à la fin du questionnaire afin de donner la possibilité aux personnes interrogées de détailler leur point de vue sur les AFRITAC.

18. Les questions utilisées pour l'enquête ont été formulées en fonction des critères suivants : (i) les objectifs et le contexte fournis dans les Documents du programme AFRITAC ; (ii) la

---

<sup>40</sup> Le cas échéant, cette catégorie a intégré les personnes qui ont déjà travaillé sur ces pays africains, mais qui sont actuellement chargées d'une autre mission ou le personnel du FMI qui est parti en retraite/a démissionné, si leur adresse électronique privée était disponible.

pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'approche et de la méthodologie d'évaluation ; (iii) la nécessité d'évaluer les résultats dans les trois AFRITAC, ainsi que par domaine fonctionnel ; (iv) les groupes fonctionnels utilisés pour l'évaluation ; et (v) les questions utilisées dans l'évaluation de 2005 afin de fournir des données longitudinales et de vérifier certaines des conclusions précédentes. Le questionnaire proposé a été révisé afin de refléter les résultats d'un pré-test impliquant quelques membres du personnel du Département Afrique, du Département des finances publiques, du Département des marchés monétaires et de capitaux et du Département des statistiques et du Bureau de la gestion de l'assistance technique.

19. Afin d'accroître le taux de réponse et d'éviter que les personnes interrogées ne répondent pas à l'ensemble de l'enquête, le questionnaire a été conçu pour être terminé en 10 à 15 minutes. Les personnes interrogées pouvaient choisir de répondre en anglais ou en français.

20. Une fois la conception du questionnaire et de l'enquête terminée, et le travail sur le terrain réalisé, la mission d'évaluation a envoyé des invitations à participer aux enquêtes aux personnes à interroger la première semaine d'octobre 2008. L'outil de gestion des listes de Survey Monkey a été utilisé pour envoyer les questionnaires aux adresses électroniques des personnes à interroger. L'outil de gestion des listes a été utilisé pour identifier celles qui n'ont pas répondu à l'enquête et pour envoyer des rappels de suivi. Ces rappels ont été envoyés trois fois. D'autres mesures ont été prises pour tenter d'accroître le taux de réponse : (i) indiquer aux personnes à interroger que les réponses individuelles seraient traitées de façon strictement confidentielle et que leurs réponses seraient envoyées à un serveur n'appartenant pas au FMI ; (ii) suivre les courriers électroniques envoyés par les Coordinateurs des centres à leurs principaux contacts pour leur demander de répondre au questionnaire et encourager leur personnel à faire de même ; (iii) suivre les courriers électroniques envoyés par le Département Afrique, le Département des finances publiques, le Département des marchés monétaires et de capitaux et le Département des statistiques afin d'encourager leur personnel à répondre ; et (iv) pendant chaque réunion, la mission d'évaluation a expliqué qu'il y aurait une enquête électronique et a demandé aux personnes présentes d'apporter leur contribution en y répondant. Le courrier électronique demandant aux personnes de répondre à l'enquête provenant d'un serveur n'appartenant pas au FMI, certains ont cru qu'il s'agissait d'un courrier indésirable ou d'une tentative d'hameçonnage. Afin de remédier à cette situation, un courrier électronique a été envoyé depuis une adresse imf.org au nom du Directeur du BAT afin de garantir aux personnes à interroger qu'il s'agissait bien d'une enquête légitime menée dans le cadre de l'évaluation des AFRITAC. Lorsque le premier rappel a été envoyé le 9 octobre, 366 réponses ont été reçues. Au moment de l'envoi du deuxième rappel, le 28 octobre, une fois que le BAT et les trois AFRITAC ont envoyé les courriers électroniques demandant de coopérer en répondant au questionnaire, 701 réponses avaient été reçues. Au moment de l'envoi du troisième rappel le 8 décembre, le nombre de réponses avait atteint 754.

21. Les résultats de l'enquête peuvent être présentés sous forme de tableau de graphique à tout moment au cours de l'enquête, car les résultats sont collectés en temps réel. Cette fonctionnalité a permis de publier relativement facilement les premiers résultats dans le rapport préliminaire et les derniers résultats dans le rapport final. Les résultats de l'enquête peuvent être téléchargés dans différents formats (ex. : pdf, feuille de calcul Excel ou html) et, une fois développés les liens entre les programmes Excel, transférés directement dans les différentes versions du rapport. Les réponses à l'enquête ont été acceptées jusqu'à mi-décembre. Au total, 1 553 personnes figuraient sur la liste de contrôle. Néanmoins, 165 adresses de courrier électronique n'ont pu recevoir correctement les messages envoyés. Au moment de la clôture de

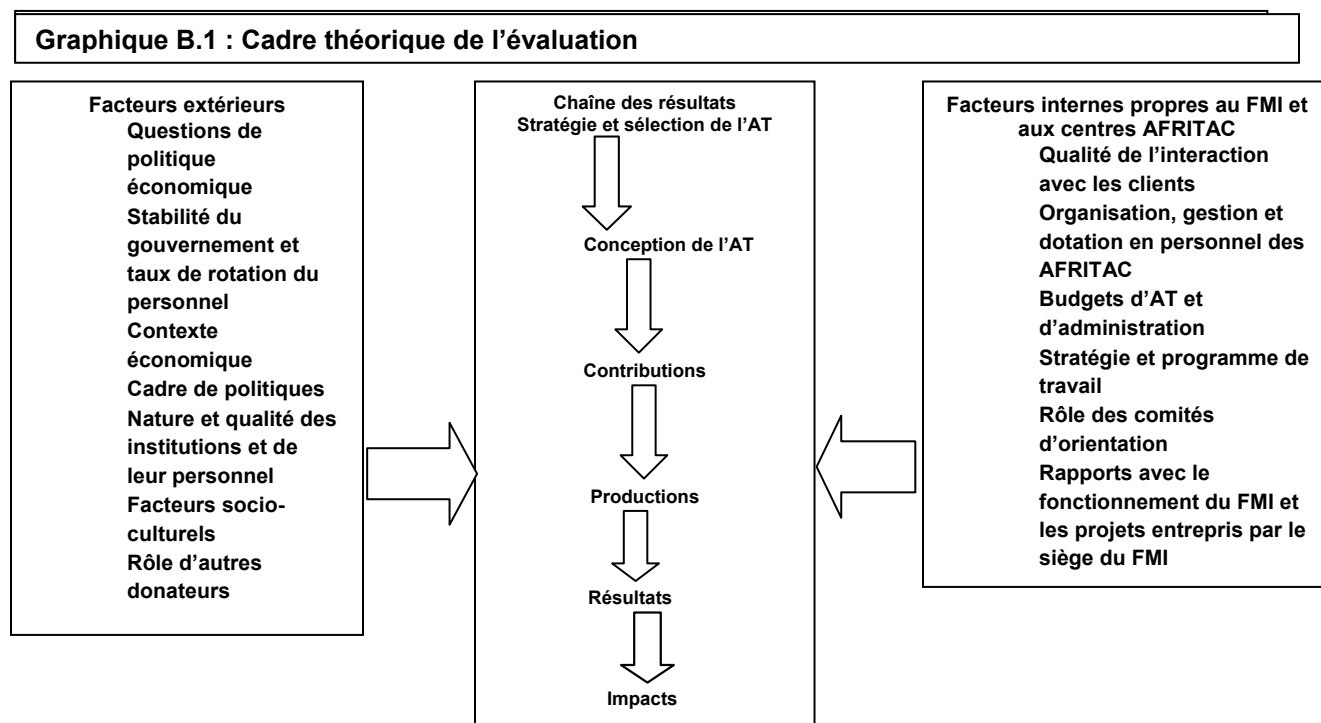
l'enquête le 17 décembre 2008 et du téléchargement des résultats pour ce rapport, 815 réponses avaient été reçues.

22. La réalisation d'une enquête Web en Afrique comportait des risques. Dans certains pays, les technologies de l'information et des communications ne sont pas bien développées, les courriers électroniques sont renvoyés car certains réseaux et serveurs locaux ne fonctionnent pas correctement, il est parfois difficile d'accéder à Internet, il y a des coupures de courant et de nombreuses adresses de courrier électronique privées ne sont pas consultées régulièrement ou les utilisateurs rencontrent des problèmes d'accès. Par ailleurs, les utilisateurs changent parfois d'adresse. Néanmoins, la mission d'évaluation a jugé que ces risques étaient contrebalancés par le fait que cet outil permettrait d'atteindre les pays qui ne sont pas visités par la mission d'évaluation et les personnes qui ne sont pas rencontrées par la mission d'évaluation. L'enquête a également généré des données utilisées pour confirmer ou remettre en question les points de vue élaborés par la mission d'évaluation à partir des entretiens menés au cours du travail sur le terrain et au siège du FMI et son examen des documents. Le fait que plus de 800 réponses aient été reçues valide la décision de mener l'enquête électronique.

### III. Approche et méthodologie de l'évaluation

#### A. Cadre théorique

23. Cette section décrit la méthodologie élaborée afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation. Le cadre conceptuel général est illustré dans le Graphique B.1. Le cadre conceptuel couvre la chaîne des résultats et les facteurs externes et internes au FMI qui ont une influence sur les résultats obtenus. Les sections qui suivent le Graphique B.1 décrivent les critères qui ont été pris en considération pour chaque élément de la chaîne des résultats. Ces critères ont permis de guider le travail de la mission d'évaluation, mais n'ont pas été rigoureusement appliqués à l'évaluation des activités des trois centres. Ils ont surtout servi de *checklist* générale et de base à l'identification de sous-critères qui ont servi à noter les divers aspects couverts par l'évaluation. La chaîne de résultats illustrée dans le Graphique B.1 récapitule les différentes étapes, de l'identification des AT aux résultats et conséquences pouvant être raisonnablement attribuées au travail des AFRITAC.



## **B. Enchaînement des résultats**

### **1. Stratégie, plan de travail et sélection de l'AT des centres AFRITAC**

24. Les activités des AFRITAC consistent d'une manière générale à fournir de l'AT à des institutions, principalement les banques centrales, les ministères des Finances, les administrations fiscales et les instituts de statistiques des pays desservis par chaque centre. L'assistance technique peut être répartie en trois grandes catégories : i) les recommandations émises par les Conseillers résidents ; ii) les conseils fournis par les conseillers de courte durée ; et iii) les ateliers et la formation. Aux fins de cette évaluation, le terme AT désigne de manière générique les trois types d'assistance.

25. Un élément important de la réussite d'un programme d'AT concerne la stratégie et le plan de travail sur lesquels reposent les activités d'AT individuelles. La stratégie et les priorités à la base du plan de travail d'AT prévu peuvent être évaluées au moyen des éléments suivants :

- (i) Les diagnostics sur lesquels reposent les programmes de travail étaient-ils fondés ?
- (ii) Les priorités et le séquençement étaient-ils corrects et les AT étaient-elles mutuellement compatibles et synergiques ?
- (iii) Selon les informations communiquées par les pays et institutions clients, les programmes de travail répondaient-ils à leurs principales priorités ?
- (iv) Les programmes de travail étaient-ils suffisamment robustes pour résister aux incertitudes qui se produisent parfois (par exemple : changements de gouvernement, nouvelles politiques, rotation du personnel dans les organismes d'exécution) ?
- (v) Les programmes de travail étaient-ils bien ciblés (c'est-à-dire ni trop étroits ni trop flous) ?
- (vi) La stratégie et les programmes de travail étaient-ils réalistes (les programmes de travail étaient-ils bien adaptés aux ressources disponibles) ? Les programmes de travail mis en œuvre étaient-ils conformes aux programmes de travail prévus, et en cas de modifications, celles-ci ont-elles renforcé ou affaibli les résultats obtenus ?
- (vii) La formulation et la modification des programmes de travail témoignent-elles de l'acquisition de connaissances ? et
- (viii) Dans quelle mesure le plan de travail a-t-il tenu compte des activités du siège du FMI et d'autres donateurs – dans quelle mesure y a-t-il eu complémentarité, ou duplication ?

### **2. Conception de l'assistance fournie par les centres AFRITAC**

26. Il est possible d'évaluer la qualité de la conception de l'assistance fournie par les centres AFRITAC en considérant :

- (i) La qualité du diagnostic et de l'évaluation organisationnelle à la base de l'assistance ;
- (ii) La cohérence de l'assistance fournie avec les priorités des autorités, le degré d'appropriation du programme par l'organisme prestataire et l'importance de sa participation ;
- (iii) La cohérence de l'assistance avec les activités du siège du FMI dans les pays desservis par les centres ;

- (iv) La coordination de l'assistance avec celle fournie par d'autres partenaires de développement ;
- (v) La mesure dans laquelle l'assistance est en cohérence avec les processus et activités de l'organisme prestataire, ou conçue pour les appuyer ;
- (vi) La clarté des objectifs, activités, produits et résultats spécifiés, notamment l'emploi d'indicateurs de suivi ;
- (vii) La mesure dans laquelle les conditions locales sont intégrées dans la conception de l'AT (par exemple : capacité de l'organisme prestataire ; compétences du personnel local, limitations du matériel informatique et des logiciels disponibles; systèmes et procédures en place; langage et culture) ; et,
- (viii) La mesure dans laquelle les programmes de travail s'appuient sur l'assistance précédemment fournie et la renforcent.

### **3. Contributions/activités au cours de la mise en œuvre**

27. Les contributions, activités et mise en œuvre de l'AT désignent les actions requises pour réaliser les productions voulues. Les éléments à examiner sont :

- (i) L'efficacité du processus et de sa mise en œuvre ;
- (ii) L'efficacité de l'emploi des ressources ;
- (iii) Le délai de réalisation ;
- (iv) La qualité des recommandations et de la formation ;
- (v) Les critères et processus utilisés pour sélectionner les partenaires, les intervenants dans les ateliers et les stagiaires ; et
- (vi) La constance de l'engagement des Conseillers résidents comme des experts en mission de courte durée et du personnel des organismes prestataires.

### **4. Productions**

28. Les productions sont les produits d'AT spécifiquement livrables. L'idéal est de disposer d'indicateurs vérifiables et pouvant faire l'objet d'un suivi qui puissent servir à évaluer les progrès. Les points à examiner sont :

- (i) L'examen des productions effectives ;
- (ii) La comparaison des productions effectives et des productions souhaitées ;
- (iii) Les opinions des dirigeants des organismes prestataires quant à l'utilité de l'assistance fournie ;
- (iv) Une évaluation de l'utilité des connaissances acquises ;
- (v) Une évaluation de l'utilité et de l'adéquation des conseils de politique fournis ;
- (vi) Une évaluation de l'efficacité de l'assistance fournie pour la formation et le renforcement des capacités.

### **5. Résultats**



29. Les résultats sont les raisons pour lesquelles l'assistance a été fournie, c'est-à-dire les changements qui doivent se produire après l'achèvement de l'AT. Les résultats illustrant l'assistance des AFRITAC ont été décrits dans la documentation du programme (voir Annexe A). L'évaluation des résultats peut porter sur les points suivants :

- (i) Dans quelle mesure les résultats sont-ils dus aux autorités ?
- (ii) Les connaissances et compétences acquises ont-elles été effectivement utilisées au cours du programme ?
- (iii) Quelles sont les opinions des partenaires, intervenants et stagiaires des ateliers et de leurs responsables quant à la valeur de l'assistance fournie par les AFRITAC ?
- (iv) Quel est le taux de rotation du personnel dans les organismes prestataires ?
- (v) Dans quelle mesure l'assistance fournie a-t-elle influé sur le changement ?
- (vi) Quelle est l'importance de la contribution de l'initiative AFRITAC dans le développement des fonctions économiques fondamentales, la mise en œuvre des politiques convenues et le renforcement concomitant des capacités ?
- (vii) Dans quelle mesure les résultats de l'assistance fournie par les centres sont-ils durables ? et,
- (viii) Quelle perspective y a-t-il que l'engagement financé par l'Initiative AFRITAC se poursuive ?

## 6. Impacts

30. Les impacts sont les impacts attendus à moyen terme qu'on peut raisonnablement attribuer à l'assistance fournie par les centres. Les documents du programme stipulent que les AFRITAC contribueront aux efforts de renforcement des capacités dans les domaines de la réforme du secteur financier, de la gestion des ressources publiques et des systèmes statistiques. La relation attendue entre le travail des AFRITAC et les impacts à long terme est définie comme suit <sup>41</sup>:

- (i) Un système financier bien développé est essentiel à la création et à l'utilisation de l'épargne intérieure de façon efficace, et donc au soutien de la croissance menée par le secteur privé. Si de nombreux pays d'Afrique ont réalisé des progrès en termes de libéralisation financière, des problèmes importants subsistent, comme un faible niveau d'intermédiation et un accès limité du secteur privé au crédit. Afin de maintenir un niveau correct de financement, il est nécessaire de renforcer les réglementations prudentielles et la supervision bancaire, de restructurer les institutions financières et de favoriser l'expansion du microfinancement. Dans de nombreux pays, des modifications du cadre juridique peuvent s'avérer nécessaires, en particulier une réforme agricole et une protection adéquate des droits de propriété.
- (ii) **Une gestion saine des ressources publiques** est d'une importance vitale pour garantir une utilisation efficace des ressources nationales. Les systèmes de gestion des finances publiques doivent être renforcés afin de garantir que les dépenses essentielles, notamment pour les infrastructures publiques indispensables, ne soient pas évincées. En outre, la transparence budgétaire doit être améliorée. L'administration fiscale est aussi essentielle et mérite une attention particulière dans les pays où les recettes fiscales sont faibles. Une administration douanière robuste permettra de minimiser les pertes de revenus

---

<sup>41</sup> Voir AFRITAC Est et Ouest Phase II. Documentation du programme. FMI. Novembre 2005. Page 5.

issues des initiatives de libéralisation des échanges. Toutes les améliorations permettront de garantir une utilisation efficace et transparente des ressources publiques, ainsi qu'un contrôle efficace de la mise en œuvre de la politique budgétaire.

- (iii) La disponibilité de **statistiques macroéconomiques de grande qualité** est une condition préalable à la formulation de politiques macroéconomiques et financières adaptées. Des statistiques précises et fiables dans les domaines suivants sont nécessaires pour appuyer le cadre de la politique macroéconomique : données sur les comptes nationaux, les prix, les comptes monétaires, les comptes budgétaires et la balance des paiements, notamment sur la dette et les réserves extérieures. Les activités de renforcement des capacités dans ce domaine fournies par le biais des AFRITAC sont destinées à appliquer des méthodologies et des normes internationalement reconnues ; à fournir des recommandations et une formation en termes de diagnostic et d'analyse afin d'encourager l'adoption de ces normes ; et à modéliser les bonnes pratiques dans la diffusion des statistiques économiques et financières. »

31. Étant donné la nature de l'évaluation et les types d'assistance fournis, l'évaluation ne couvrira les impacts que de manière limitée. Cette couverture sera descriptive plutôt que rigoureusement évaluative sur la base d'une solide comparaison factuelle.

32. L'évaluation<sup>42</sup> de l'AT du FMI entreprise par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a constaté que l'étendue et la diversité de la gamme d'activités d'AT présente des difficultés particulières pour évaluer l'efficacité et l'impact de l'AT. Il est probable que certaines des difficultés méthodologiques auxquelles le BIE a fait face sont similaires à celles que la mission d'évaluation a pu rencontrer et qui sont d'ailleurs couramment éprouvées par les organismes internationaux qui fournissent et évaluent de l'AT. Une difficulté méthodologique particulière notée par le BIE porte sur l'attribution des résultats à l'effet de l'AT. Le BIE a observé que la difficulté s'accroît aux niveaux les plus élevés de la chaîne des résultats et que ces évaluations sont fortement dépendantes de jugements de valeur. Le BIE a conclu que ses « efforts pour évaluer l'impact ont révélé des insuffisances dans la documentation et les processus qui limitent les possibilités d'évaluer les résultats. Ceci s'applique en retour la responsabilisation et la possibilité d'utiliser les évaluations du FMI comme instruments d'enseignement et comme mécanismes pour allouer les futurs programmes d'AT ». <sup>43</sup> Des commentaires similaires pourraient sans doute s'appliquer à la présente évaluation, en particulier le manque de documentation qui puisse servir de base à l'évaluation des résultats et des impacts. En 2005, l'évaluation de l'initiative AFRITAC a également signalé que les tentatives d'évaluer les AT de renforcement des capacités se heurtaient à des difficultés méthodologiques similaires.

### C. Facteurs externes

33. Les résultats finaux obtenus par l'assistance fournie par les centres AFRITAC sont parfois influencés par des facteurs indépendants de l'action du FMI. En évaluant la réussite, ou l'échec, de l'assistance fournie, la mission d'évaluation a examiné les facteurs externes qui ont pu influencer sur les résultats et sur leur viabilité. La mission d'évaluation a évalué la réussite de l'assistance technique des AFRITAC et non pas seulement les résultats d'un pays en particulier.

---

<sup>42</sup> FMI. Bureau d'évaluation indépendante. Évaluation de l'assistance technique fournie par le Fonds Monétaire International. 31 janvier 2005.

<sup>43</sup> Ibid. Para 156. Les difficultés méthodologiques liées à l'évaluation des AT ont été reconnues dans les commentaires du conseil d'administration et du Directeur Général au cours de l'analyse du rapport du BIE.

Par ailleurs, la mission d'évaluation a évalué les résultats de l'assistance financée par les AFRITAC et non pas seulement la qualité des contributions des centres AFRITAC. Il est arrivé, par exemple, que les contributions du centre aient été bonnes mais que les résultats voulus n'aient pas été atteints du fait de facteurs externes. Dans les cas de ce type, l'impact défavorable des facteurs extérieurs a noyé les contributions positives des centres.

34. Au total, les trois AFRITAC couvrent 25 pays. Les facteurs externes varient d'un pays à l'autre. La mission d'évaluation n'avait pas la possibilité de se rendre dans les 25 pays et de mener une évaluation de ces facteurs en fonction des critères de chaque pays. La capacité d'absorption des institutions peut avoir des conséquences l'obtention de résultats durables ou non de la part de l'AT. Une valeur de remplacement de la capacité d'absorption institutionnelle spécifique à chaque pays a été établie à partir des bases de données liées à la fragilité des États élaborées par la Brookings Institution<sup>44</sup> et des indicateurs de gouvernance du Fonds pour la paix<sup>45</sup> et de la Banque mondiale<sup>46</sup>. Cette évaluation s'est fondée sur un grand nombre de variables couvrant des facteurs comme la stabilité politique, l'absence de violence, l'efficacité des autorités, la qualité réglementaire, la primauté du droit et le contrôle de la corruption. La classification qui en résulte, décrite plus en détails dans le Tableau I.1 du Chapitre I et les Tableaux A.4 à A.9 de l'Annexe A, a servi de valeur de remplacement pour les questions de politique économique et les facteurs externes qui risquent d'avoir des conséquences sur les résultats de l'AT.

35. Dans certains domaines, le travail des autres donateurs peut affecter les résultats obtenus par les AFRITAC. Si des synergies se développent, les résultats et les impacts peuvent s'en trouver améliorés. Dans d'autres cas, l'occasion de développer ces synergies n'a pas été saisie.

#### **D. Facteurs internes au FMI**

36. L'évaluation n'est pas premièrement destinée à évaluer les politiques et procédures du FMI. Celles-ci n'ont fait l'objet de commentaires que si elles paraissaient avoir une incidence sur la prestation des services fournis par les centres, ainsi que sur leur efficacité et leur efficience. Les facteurs pris en considération comprennent, par exemple :

- (i) La qualité de l'interaction des centres avec leurs clients ;
- (ii) L'organisation, la gestion et la dotation en personnel des centres AFRITAC, en particulier les taux de rotation du personnel et les vacances de postes ;
- (iii) Les budgets ;
- (iv) La stratégie et les programmes de travail ;
- (v) Le rôle et le fonctionnement des Comités d'orientation ;
- (vi) Les rapports entre le travail effectué par les centres avec les opérations du FMI dans les pays et le travail entrepris par le siège du FMI ;
- (vii) Les politiques et procédures administratives ;
- (viii) La qualité de la coordination des donateurs ; et
- (ix) Le degré d'auto-évaluation des activités, de suivi et d'emploi d'indicateurs de performance afin de pouvoir effectuer des corrections en cours de route et améliorer les résultats futurs.

---

<sup>44</sup> Susan E. Rice et Stewart Patrick. Indice de fragilité des États dans les pays en voie de développement. Brookings Institution. 2008

<sup>45</sup> Résultats de l'Indice des États en faillite, 2007. Le Fonds pour la paix. [www.fundforpeace.org](http://www.fundforpeace.org)

<sup>46</sup> Voir [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)

## **E. Critères d'évaluation et méthodologie de notation**

37. Les Instructions d'évaluation exigent l'application d'une méthodologie quantitative de notation dans un cadre d'évaluation fondé sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Ces quatre dimensions de l'évaluation sont communément utilisées dans la communauté internationale de l'évaluation<sup>47</sup>. Les sous-critères utilisés pour évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, la méthodologie de notation et les coefficients de pondération appliqués sont décrits ci-après. La méthodologie d'évaluation s'inspire fortement de l'approche et de la méthodologie utilisée récemment pour l'évaluation de l'AT du FMI effectuée en Irak<sup>48</sup>, modifiée de manière appropriée pour tenir compte des besoins de la présente évaluation et des sous-critères suggérés dans les Instructions. Il s'agira de la seconde évaluation commanditée par le bureau de la gestion de l'assistance technique qui spécifie et note formellement des sous-critères pour la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

38. La mission d'évaluation estime que ce type de méthodologie d'évaluation est conforme aux meilleures pratiques. L'emploi de notations numériques force les évaluateurs à parvenir à une conclusion. Bien que la formulation de ces conclusions fasse appel au jugement, les méthodologies d'évaluation de ce type contribuent à rendre ces jugements transparents pour le lecteur. L'approche utilisée pour calculer la note globale est décrite ci-dessous. Elle comporte deux étapes : i) noter chacun des sous-critères sur une échelle allant de un à quatre, à savoir Excellent (4), Satisfaisant (3), Modeste (2) et Insatisfaisant (1) ; et ii) attribuer des coefficients de pondération à chacun des sous-critères, groupe d'activités des centres, ainsi qu'entre les centres et les quatre dimensions de l'évaluation, de manière à ce que les résultats puissent être agrégés pour atteindre des conclusions plus générales. Les coefficients de pondération attribués aux sous-critères d'évaluation sont essentiellement arbitraires. Pour cette évaluation, il a été proposé d'attribuer les coefficients suivants : i) pertinence (32%) ; ii) efficacité (28%) ; iii) efficience (22%) ; et durabilité (18%). Cette pondération relative reflète le raisonnement suivant : la pertinence est essentielle – en l'absence de pertinence, les interventions ne peuvent être effectives. En l'absence de pertinence et d'efficacité, l'efficience n'a plus guère d'importance. Pour finir, en l'absence d'un relatif succès dans chacune de ces trois dimensions, les interventions ne peuvent être viables. En outre, étant donné le type de travaux entrepris par les centres AFRITAC, on disposera sans doute de davantage de données évaluatives pour la pertinence et l'efficacité qu'on n'en aura pour l'efficience et la durabilité. De nombreuses activités des centres seront des chantiers en cours de sorte que leur durabilité sera difficile à juger et qu'il faudra faire preuve de jugement à partir de données relativement réduites. Ces pondérations ainsi que les pondérations décrites ci-après pour les sous-critères sont subjectives et relèvent de l'appréciation de l'équipe chargée de l'évaluation. Elles ont été présentées dans un document d'approche et de méthodologie préparé initialement et soumis à l'examen des services du FMI (Bureau de la gestion de l'assistance technique, Département des marchés monétaires et de capitaux, Département des finances publiques, Département des statistiques et Département Afrique) et des Comités d'orientation des AFRITAC.

39. Les activités des AFRITAC ont été regroupées en trois groupes :

- (i) Finances publiques : (a) gestion des finances publiques ; et (b) administration des recettes ;

---

<sup>47</sup> Voir les lignes directrices sur l'évaluation et les meilleures pratiques normalisées sur les pages d'accueil de l'Evaluation Cooperation Group (ECGnet.org) et du Réseau CAD de l'OCDE sur l'évaluation des programmes de développement (OCDE.org).

<sup>48</sup> Voir l'Annexe B du sous-compte d'évaluation de l'assistance technique pour l'Irak. Unité de gestion de l'assistance technique, FMI, mars 2008.

- (ii) Statistiques monétaires/bancaires : (a) opérations monétaires, gestion de la dette et marchés financiers ; et (b) supervision bancaire ; et
- (iii) Statistiques : un seul groupe recouvrant les statistiques macroéconomiques, les statistiques des banques centrales et les statistiques des finances publiques.

40. Ces trois regroupements - finances publiques, statistiques monétaires et bancaires et statistiques - correspondent aux trois départements d'AT (FAD, MCM et STA). Cette correspondance facilitera l'analyse de la complémentarité des activités des centres AFRITAC avec l'AT fournie par le siège. Pour chaque centre, ces trois groupes d'activités ont été notés par rapport aux sous-critères spécifiques pour les quatre dimensions de l'évaluation. Pour chaque centre, les notes obtenues par les groupes d'activités ont été additionnées, pondérées par les mois-personne de contribution alloués à chaque groupe d'activités. Ces notes fourniront la base de l'évaluation des performances des centres Est, Ouest et Centre et des domaines fonctionnels.

41. Outre l'évaluation individuelle de chacun des trois centres, les Instructions ont aussi prescrit à la mission d'évaluation de fournir une évaluation combinée des performances globales des trois centres afin de fournir aux parties prenantes d'AFRITAC un aperçu d'ensemble des réussites de l'Initiative et des difficultés auxquelles elle a fait face. La base analytique de l'évaluation combinée reposera sur la note agrégée pour les trois centres individuels. Les notes obtenues par chaque groupe d'activités et chaque critère d'évaluation ont été agrégées en pondérant chaque note par les mois-personne de contribution alloués à chaque groupe d'AT de l'exercice 2006 à l'exercice 2008. Les données utilisées pour déterminer ces pondérations sont indiquées dans le Tableau A.1 de l'Annexe A.

42. L'application de ce cadre quantitatif d'évaluation et de notation a posé des difficultés pour les AT des AFRITAC qui en étaient encore à leurs débuts ou qui demeuraient des chantiers en évolution. Il a été particulièrement difficile d'évaluer l'efficacité, la durabilité et l'impact probables de ces activités.

## 1. Pertinence

43. L'évaluation de la pertinence portait sur des questions relatives à la qualité du diagnostic à la base de l'AT, à la compatibilité avec les priorités des autorités et du FMI et au degré de coordination avec d'autres partenaires du développement et des opérations plus vastes du FMI de la région. En attribuant les notes, la mission d'évaluation a dû considérer si les contributions d'AT étaient suffisantes pour produire les résultats désirés et contribuer aux impacts spécifiés. Les quatre sous-critères à utiliser pour évaluer la pertinence sont mentionnés ci-après (les coefficients de pondération sont indiqués entre parenthèses) :

- (i) **Cohérence des activités du centre avec les priorités du gouvernement (60 %)** : Ce critère vise à évaluer dans quelle mesure les activités du Centre ont tenu compte des besoins prioritaires des pays membres. L'évaluation a porté une attention particulière aux liens entre les activités du Centre et les programmes de réformes macro-économiques et les programmes de renforcement des capacités formulés à l'intention des ministères des Finances, des banques centrales et des instituts statistiques. Les évaluateurs ont recherché les faits pouvant établir la cohérence entre les activités du Centre et les priorités du gouvernement telles qu'elles ressortent des commentaires des hauts fonctionnaires, lors des entretiens individuels organisés pendant le travail sur le terrain et à partir de l'enquête d'évaluation et de l'examen des documents

du FMI. Le rôle des Comités d'orientation pour encourager l'appropriation de l'AT et des stratégies par les pays a été évalué.

- (ii) **Coordination avec les partenaires de développement (20 %) :** l'importance de la coordination des donateurs a été mise en lumière dans les Documents du programme des AFRITAC et dans l'évaluation de 2005 qui recommandait que « certains pays doivent s'impliquer davantage dans la coordination de l'AT fournie par divers donateurs, notamment les centres AFRITAC, que ce n'est le cas actuellement. Les centres AFRITAC peuvent servir à faciliter ce processus ». La mission d'évaluation a évalué dans quelle mesure les activités ont bien été coordonnées avec celles d'autres prestataires d'AT et le rôle que les Centres ont joué pour faciliter la coordination de l'assistance des donateurs.
- (iii) **Cohérence des activités des centres AFRITAC avec celles du siège du FMI (20%) :** la mission d'évaluation a déterminé dans quelle mesure les activités des centres AFRITAC ont bien été intégrées avec les activités d'AT, de surveillance et de prêt du siège du FMI. Les constatations corroborant la cohérence ont été examinées en s'inspirant des résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC, de l'examen des documents et des entretiens avec le Département Afrique, les Représentants résidents du FMI et les Départements prestataires d'AT.

44. Chaque sous-critère de pertinence a donné lieu à une note distincte, établie selon l'échelle à quatre points, pour chaque groupe d'activités de chacun des centres. Les notes ont ensuite été agrégées, au moyen des coefficients de pondération attribués à chaque sous-critère. Les notes globales attribuées à chaque centre ont été calculées en agrégeant les notes de chaque groupe d'activités et en utilisant la pondération correspondante.

45. Des intitulés normalisés, basés sur des seuils numériques, décrivent la note globale de pertinence :

- (i) **Très pertinent, ou Excellent.** La note moyenne globale pondérée était supérieure à 3,5. Une note de ce niveau signifie qu'au moins 2 des 4 sous-critères ont reçu la note « 4 » et que les autres ont été notés « 3 ». Cette note a été donnée aux AT dont les notes de pertinence étaient particulièrement bonnes pour l'ensemble des quatre sous-critères. Il est très probable que le travail accompli par l'AT aboutira à des résultats durables qui demeureront très pertinents. Rares sont les opérations d'AT qui obtiennent une note aussi élevée.
- (ii) **Pertinent ou Satisfaisant.** La moyenne pondérée a obtenu une note comprise entre 2,5 et 3,5. À la limite supérieure de la fourchette, deux des quatre sous-critères de pertinence ont reçu la note « 4 » et à la limite inférieure, deux d'entre eux ont été notés « 2 ». Bien qu'un ou plusieurs sous-critères aient présenté quelques problèmes qui n'ont pas permis d'attribuer la note « très pertinent », il n'a été constaté aucun manquement sérieux, et l'AT a abouti à des productions pertinentes qui paraissent devoir être durables. L'AT demeure pertinente et les problèmes constatés sont mineurs par rapport aux constatations favorables.
- (iii) **Partiellement pertinent ou Modeste.** La moyenne pondérée s'est située entre 1,5 et 2,5 sur l'échelle de 1 à 4. À la limite supérieure de la fourchette, deux notes de « 3 » pourraient avoir été attribuées, tandis qu'à la limite inférieure, les notes pourraient comporter deux « 1 ». Si l'évaluation a identifié des manquements relatifs à plusieurs des sous-critères, dans l'ensemble l'AT présente quelques résultats positifs, bien que ne correspondant pas à ce qui était initialement attendu.
- (iv) **Non pertinent ou Insatisfaisant.** La moyenne pondérée était inférieure à 1,5. Dans ce cas, il est probable que 3 des 4 sous-critères ont été notés

« Insatisfaisant » par les évaluateurs. L'AT présentait des problèmes évidents lorsque l'évaluation a été faite et n'a pas réussi à atteindre des résultats de développement clairs.

46. Des intitulés similaires ont été utilisés pour les trois autres dimensions de l'évaluation. Cette approche a offert une base cohérente pour les évaluations globales. La mission d'évaluation a étudié soigneusement le rang initial et l'a modifié au moyen d'un processus itératif afin d'assurer la cohérence entre groupes d'activité de chaque centre, ainsi qu'entre les centres. Le rang relatif des sous-critères a également été examiné du point de vue de la cohérence logique. Une attention particulière a été accordée aux évaluations dont les notes sont proches des valeurs de seuil qui servent à définir les intitulés.

## 2. Efficacité

47. L'évaluation de l'efficacité des activités des AFRITAC s'est attachée à mesurer les objectifs qui ont été atteints ou qui devraient l'être au vu de la situation qui prévaut au moment de l'évaluation. Les objectifs ont été définis dans les Documents du programme des AFRITAC.

48. Comme les ressources dont disposent les centres AFRITAC sont limitées, l'analyse a été structurée de manière à déterminer si ces centres sont plus efficaces dans certains domaines que dans d'autres. L'évaluation de l'efficacité s'est appuyée sur le système général de notation et d'évaluation pondérée et a utilisé les sous-groupes et les seuils qui ont déjà servi ci-dessus pour l'évaluation de la pertinence. Ainsi, seul le système de pondération et de notation a été décrit. Voici les sous-critères et les pondérations y afférentes qui ont permis d'évaluer l'efficacité :

- (i) **Utilisation des résultats des centres AFRITAC (40 %) :** Évaluation de l'utilisation des résultats de chaque groupe d'activités et de la mesure dans laquelle cette utilisation pourra conduire à la réalisation des objectifs souhaités. Même si les centres offrent des services de conseils et d'assistance de haute qualité, les objectifs souhaités ne seront pas atteints si cette assistance technique n'a pas été utilisée à bon escient. L'équipe d'évaluation a cherché à déterminer si les activités ont donné des résultats propices au renforcement des capacités et à la réalisation des réformes des pays bénéficiaires.
- (ii) **Résultats souhaités/effectifs (30 %) :** Comparaison des résultats effectifs obtenus aux résultats souhaités tels qu'ils étaient définis dans l'énoncé des buts et objectifs des programmes de travail des centres et d'autres documents. Dans beaucoup de cas, les réformes étaient inachevées. Dans de tels cas, l'équipe d'évaluation a porté un jugement sur la probabilité de la réalisation de ces réformes. En s'efforçant d'anticiper les résultats futurs, l'équipe d'évaluation a utilisé un échéancier relativement court — environ un an — et a supposé que les quantités de ressources additionnelles nécessaires pour atteindre les objectifs de l'AT sont restées modestes par rapport au temps et aux efforts déjà dépensés.
- (iii) **Importance du rôle des centres AFRITAC dans le développement des fonctions économiques de base et le renforcement des institutions (30 %) :** Les activités et les résultats des AFRITAC ont été évalués afin d'estimer la contribution qu'ils peuvent apporter au développement des fonctions économiques de base et au renforcement des institutions. Les évaluateurs doivent prendre soin de faire une distinction nette entre l'attribution et la contribution. Si des progrès ont été réalisés, ils pourraient résulter de la somme des efforts déployés par les centres AFRITAC, de l'aide financière du FMI et de l'aide fournie par d'autres partenaires pour le développement et par d'autres

initiatives des autorités. L'équipe d'évaluation s'est employée à évaluer l'importance relative des efforts déployés par les centres AFRITAC en cherchant à savoir si ces résultats auraient pu être obtenus sans l'intervention des centres AFRITAC.

### 3. **Effici**ence

49. L'évaluation de l'effici

ence a été conçue pour mesurer la capacité des centres à utiliser les ressources disponibles (ex. : ressources humaines/savoir-faire ; ressources financières ; temps) pour atteindre les résultats souhaités. Cette évaluation s'appuie sur le système général de notation et d'évaluation pondérée et utilise les sous-groupes et les seuils qui ont déjà servi ci-dessus pour l'évaluation de la pertinence. Ainsi, seul le sous-critère d'efficience et le système de pondération seront décrits ci-dessous :

- (i) **Effici**ence de la démarche et de la mise en œuvre (40 %) : L'évaluation de l'efficience de la démarche et de la mise en œuvre s'est penchée sur des facteurs tels que la gestion interne des activités des AFRITAC par le FMI, le choix des organismes de contrepartie et des participants aux ateliers et la qualité et la pertinence du travail de gestion et de soutien logistique aux activités des AFRITAC réalisé par les fonctionnaires du siège du FMI. La cohérence de l'engagement institutionnel et individuel, tant au sein du centre AFRITAC qu'au sein des organismes d'exécution, constitue un autre des facteurs examinés en vertu de ce critère d'évaluation. L'efficience du recrutement de consultants, de la mise à disposition de conseillers résidents qualifiés et de la planification et de la prestation de l'AT ainsi que le respect des délais impartis pour son exécution comptent parmi les autres facteurs examinés dans le cadre de ce sous-critère.
- (ii) **Utilisation effi**ciente des ressources (40 %) : Les données disponibles dans l'ancien système de gestion des finances et des horaires du FMI n'établissaient aucune liaison entre les horaires du personnel et les initiatives spécifiques de l'AT. Il était donc impossible de mener une véritable analyse et de comparer la rentabilité de l'assistance technique des AFRITAC à celle d'autres modes de prestation d'AT. Les données disponibles ont permis à la mission d'évaluation de comparer le coût par mois-personne de contribution dans les différents AFRITAC et domaines fonctionnels, mais pas de comparer le coût par mois-personne de contribution de l'AT du siège du FMI avec celui des AFRITAC. Les mêmes difficultés ont été rencontrées au cours de l'évaluation des AFRITAC en 2005. Le nouveau système de gestion des horaires du FMI devrait fournir les données nécessaires pour permettre une meilleure analyse de rentabilité d'ici un an. Il a été demandé aux personnes interrogées dans le cadre de l'enquête d'évaluation de donner leur point de vue sur la rentabilité relative des centres par rapport aux autres fournisseurs d'AT et au siège du FMI.
- (iii) **Information et suivi** (20 %) : L'équipe d'évaluation a examiné dans quelle mesure les centres ont eu recours à l'autoévaluation (aux fins du suivi) et à de meilleures méthodes de communication de l'information afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités. L'équipe a notamment étudié dans quelle mesure les AFRITAC ont utilisé le système de gestion de l'information pour l'assistance technique, ont répondu à la demande de leurs Comités d'orientation de transmettre des informations sur les productions plutôt que sur les opinions, et ont appliqué les principes de gestion pour obtenir des résultats en termes de développement.

### 4. **Durabilité**



50. La pérennité est la mesure du caractère tangible et durable des résultats de l'assistance technique des AFRITAC. Elle dépend de l'aptitude du cadre institutionnel, politique et juridique et des ressources humaines et financières à faire en sorte que les avantages de l'AT persistent après l'achèvement des programmes. Les sous-critères utilisés pour évaluer la pérennité sont les suivants :

- (i) **Contexte politique/économique (25 %)** : Cette évaluation a largement reposé sur les notations de la capacité d'absorption institutionnelle décrite au Chapitre I et à l'Annexe A. Ces notations générales par pays ont été modifiées afin de refléter les points de vue de la mission d'évaluation dans ces pays visités au cours du travail sur le terrain.
- (ii) **Appropriation par l'organisme d'exécution et utilisation des résultats des activités du centre (40 %)** : Le degré d'utilisation des connaissances acquises sur le terrain par les participants aux ateliers ou les stagiaires est un facteur important à prendre en compte dans l'évaluation de ce sous-critère. La sélection des participants a été examinée dans le contexte de ce sous-critère. Une sélection inadéquate réduit la probabilité d'une utilisation fructueuse sur le terrain des connaissances acquises. Cette évaluation a été fondée sur les résultats d'entrevues menées auprès des participants et des conseillers résidents de l'AFRITAC, ainsi que sur les réponses des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête. L'intégration des résultats de l'AT dans les pratiques normales de gestion des organismes d'exécution a également constitué un indicateur utile. L'appropriation par les administrations publiques et par les organismes d'exécution a par ailleurs été évaluée à partir des informations recueillies dans le cadre d'entrevues réalisées auprès des hauts fonctionnaires des ministères des Finances, des banques centrales et des instituts statistiques, des agents travaillant au siège du FMI et des Conseillers résidents des AFRITAC.
- (iii) **Promotion de l'utilisation de l'expertise africaine (15 %)** : Les AFRITAC devaient promouvoir l'expertise africaine afin de contribuer à la pérennité des résultats à long terme par le biais du renforcement des capacités locales. L'équipe d'évaluation a mesuré avec quelle efficacité les centres ont assuré le recensement des expertises africaines.
- (iv) **Viabilité financière des centres (20 %)** : Au cours de certaines réunions du Comité d'orientation, le montant et la viabilité des financements destinés aux AFRITAC ont soulevé des inquiétudes. La mission d'évaluation a également été informée de préoccupations concernant les compétences des ressources humaines des AFRITAC en termes d'assistance technique et dans les départements d'AT en termes de soutien logistique. Le renforcement des capacités est un projet à long terme. Des ressources appropriées, à la fois humaines et financières, sont nécessaires pour obtenir des résultats durables.

51. La prestation de mois-personne d'AT pour les trois domaines fonctionnels de chaque AFRITAC est récapitulée dans les Tableaux B.2 à B.4 pour les exercices 2007 à 2009. D'après les données des tableaux, les pays hôtes des AFRITAC ont reçu une AT disproportionnée – 42 % de l'AT de l'AFRITAC Est ; 54 % de l'AT de l'AFRITAC Ouest et 28 % de l'AT de l'AFRITAC Centre. Ces chiffres élevés pourraient représenter une déformation des données car ils semblent refléter à la fois le temps que les Conseillers résidents consacrent à l'AT dans les pays hôtes et le temps passé dans les bureaux des AFRITAC. Un indice de capacité d'absorption institutionnelle a été tiré des informations du Tableau I.1, avec un score de 4 pour Excellent, 3 pour Satisfaisant, 2 pour Modeste et 1 pour Insatisfaisant. Un indice de capacité d'absorption institutionnel pondéré a été déterminé pour chaque domaine fonctionnel et pour l'ensemble des AFRITAC en pondérant le score de capacité d'absorption institutionnelle indiqué

dans la première colonne des Tableaux B.2, B.3 et B.4 par rapport à la part de pourcentage de l'AT dans chaque pays et en agrégeant les résultats. En suivant cette méthodologie, les notations des AFRITAC Est et Ouest ont été Modeste et celle de l'AFRITAC Centre Insatisfaisant, reflétant les pays en difficulté dans lesquels l'AFRITAC Centre travaille.

Tableau B.2 : Distribution par pays de l'AT de l'AFRITAC Est pour l'exercice 2007-2009, par domaine fonctionnel

Pays	Notation de capacité d'absorption Institutionnelle	Systèmes monétaire/ financier		Finances publiques		Statistiques		Total pour l'AFRITAC Est	
		Mois-personne 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne 2007-2009	Pourcentage
Érythrée	2	0,00	0,0%	0,08	0,9%	0,12	3,9%	0,20	1,0%
Éthiopie	2	0,20	2,3%	0,37	4,4%	0,24	7,8%	0,81	4,0%
Kenya	2	1,32	14,8%	1,47	17,4%	0,52	17,3%	3,32	16,3%
Malawi	2	1,85	20,7%	0,52	6,2%	0,37	12,2%	2,74	13,4%
Rwanda	3	1,45	16,2%	0,74	8,7%	0,52	17,0%	2,70	13,2%
Tanzanie	3	2,65	29,7%	4,85	57,3%	1,12	36,8%	8,61	42,2%
Ouganda	2	1,46	16,3%	0,43	5,1%	0,15	5,0%	2,04	10,0%
<b>Total</b>		<b>8,92</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,46</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,04</b>	<b>100,0%</b>	<b>20,42</b>	<b>100,0%</b>
<b>Notation pondérée de capacité d'absorption</b>			<b>2,5</b>		<b>2,6</b>		<b>2,5</b>		<b>2,6</b>

Tableau B.3 : Distribution par pays de l'AT de l'AFRITAC Ouest pour l'exercice 2007-2009, par domaine fonctionnel

Pays	Notation de capacité d'absorption Institutionnelle	Systèmes monétaire/ Financier		Finances publiques		Statistiques		Total pour l'AFRITAC Ouest	
		Mois-personne, 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne, 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne, 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne, 2007-2009	Pourcentage
Bénin	3	0,10	2,2%	1,12	13,3%	0,13	3,5%	1,34	8,1%
Burkina Faso	3	0,13	2,9%	0,59	7,1%	0,19	5,2%	0,91	5,5%
Côte d'Ivoire	1	0,38	8,4%	0,22	2,6%	0,04	1,1%	0,64	3,9%
Guinée	1	1,49	32,6%	0,84	10,0%	0,36	9,8%	2,68	16,2%
Guinée-Bissau	1	0,08	1,8%	0,10	1,2%	0,20	5,5%	0,39	2,3%
Mali	3	2,13	46,6%	4,62	55,2%	2,13	59,0%	8,88	53,6%
Mauritanie	2	0,04	0,8%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,04	0,2%
Niger	2	0,02	0,3%	0,34	4,1%	0,16	4,4%	0,52	3,1%
Sénégal	3	0,02	0,4%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,02	0,1%
Togo	2	0,18	4,0%	0,54	6,4%	0,42	11,5%	1,14	6,9%
<b>Total</b>		<b>4,57</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,37</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,62</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,56</b>	<b>100,0%</b>
<b>Notation pondérée de capacité d'absorption</b>			<b>2,1</b>		<b>2,6</b>		<b>2,5</b>		<b>2,4</b>

**Tableau B.4 : Distribution par pays de l'AT AFRITAC Centre, exercice 2007-2009, par domaine fonctionnel**

Pays	Notation de capacité d'absorption institutionnelle	Systèmes monétaire/financier		Finances publiques		Statistiques		Total pour l'AFRITAC Centre	
		Mois-personne 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne 2007-2009	Pourcentage	Mois-personne 2007-2009	Pourcentage
Burundi	1	2.43	44.7%	1.63	18.0%	0.00	0.0%	4.07	24.2%
Cameroun	2	0.14	2.5%	0.55	6.0%	0.12	5.1%	0.80	4.8%
Rép. Centrafricaine	1	0.06	1.1%	1.21	13.4%	0.10	4.3%	1.37	8.1%
Tchad	1	0.00	0.0%	0.26	2.9%	0.10	4.3%	0.36	2.1%
Congo, Rép. du	1	0.05	1.0%	0.37	4.1%	0.24	10.2%	0.66	3.9%
Congo, Rép. Dém. du	1	1.31	24.0%	2.25	24.9%	0.82	35.4%	4.38	26.0%
Guinée Équatoriale	1	0.00	0.0%	0.38	4.1%	0.11	4.8%	0.49	2.9%
Gabon	2	1.45	26.7%	2.41	26.6%	0.84	36.0%	4.70	27.9%
<b>Total</b>		<b>5.44</b>	<b>100.0%</b>	<b>9.05</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.33</b>	<b>100.0%</b>	<b>16.82</b>	<b>100.0%</b>
<b>Notation pondérée de capacité d'absorption</b>			<b>1.3</b>		<b>1.3</b>		<b>1.4</b>		<b>1.3</b>

## 5. Agrégation des résultats obtenus sur chaque centre

52. La performance de chacun des trois centres a été établie par l'agrégation des résultats de la mesure de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacé et de la pérennité des résultats obtenus pour chacun des groupes d'activités. Les pondérations des groupes d'activités prennent en compte les mois-personnes de contribution de l'exercice 2006 à l'exercice 2008.

## 6. Agrégation des notes du programme des AFRITAC

53. L'étape finale du processus a consisté à présenter une évaluation globale de l'initiative AFRITAC en indiquant les performances budgétaires, monétaires/financières et statistiques. Cette évaluation globale s'est fondée sur les informations détaillées tirées des notations mentionnées ci-dessus. Les notes correspondant aux AFRITAC Est, Ouest et Centre ont été agrégées pour donner une évaluation de la performance relative dans les domaines budgétaire, monétaire/bancaire et statistique, dans le cadre de l'Initiative AFRITAC. Les pondérations utilisées pour ce processus final d'agrégation ont tenu compte de la proportion des mois-personnes de contribution, à la fois pour les Conseillers résidents et les consultants de courte durée, utilisés pour fournir l'AT.

## **F. Calendrier et information**

### **1. Calendrier**

54. L'Initiative AFRITAC a été programmée par phases de trois ans. La phase I des AFRITAC Est et Ouest couvrait la période allant de 2002 à avril 2006. Une évaluation indépendante à mi-parcours de ces centres a été achevée en avril 2005. La phase II couvrait la période allant de mai 2006 à avril 2009 pour les deux mêmes centres. La phase triennale initiale de l'AFRITAC Centre va de janvier 2007 à avril 2010. La présente évaluation, qui couvre la période allant de mai 2006 à mi-2009, doit être achevée à temps pour permettre aux donateurs et aux membres de la direction du FMI d'en étudier les conclusions et les recommandations avant de prendre une décision concernant le financement de la prochaine phase de l'Initiative AFRITAC.

55. Les principales dates étaient les suivantes : i) réunions initiales au siège du FMI pendant la dernière semaine d'août 2008 ; ii) travaux sur place, en Afrique, pendant le mois de septembre ; iii) présentation d'un synopsis en novembre 2008 ; iv) présentation d'un projet de rapport en décembre 2008 ; (v) présentation du rapport final en janvier 2009. Ce calendrier était très serré. Du point de vue de la prise de décisions, il était plus important pour les donateurs et la direction du FMI d'avoir accès aux résultats des travaux au moment de prendre les décisions que d'obtenir une évaluation « parfaite » une fois prises toutes les décisions importantes.

### **2. Communication des résultats**

56. L'équipe d'évaluation a produit les documents suivants :

- (i) Un plan de travail détaillé a été préparé en août 2008, fournissant : i) un aperçu des modalités de conduite de l'évaluation ; ii) des renseignements sur les méthodes de collecte et d'analyse des données, avec notamment un calendrier de réunions et de visites sur le terrain ; iii) des informations sur les rôles et responsabilités des membres de l'équipe. Les comités d'orientation, le personnel du siège du FMI et les AFRITAC ont eu la possibilité d'examiner l'approche et la méthodologie d'évaluation au début de l'évaluation. Aucune objection sérieuse à l'approche et à la méthodologie proposées n'a été soulevée. En pratique, l'équipe chargée de l'évaluation a ajusté sa démarche et ses méthodes à mesure que son travail a progressé sur le terrain.
- (ii) Un synopsis exposant les conclusions initiales a été présenté en novembre 2008. Le résumé analytique a été examiné lors des réunions des Comités d'orientation des AFRITAC Ouest et Centre.
- (iii) Un projet de rapport d'évaluation contenant l'essentiel des observations et recommandations de l'équipe et des analyses et informations à l'appui, qui a été diffusé aux fins d'examen et de commentaires par le personnel du siège du FMI et les AFRITAC, a été soumis mi-décembre 2008. Des erreurs factuelles ont été corrigées en fonction des commentaires reçus. Les commentaires reçus ont été mentionnés dans le rapport, à la discrétion de l'équipe d'évaluation. Les grands points non rapportés ont été intégrés dans une note de bas de page, expliquant pourquoi l'équipe d'évaluation a choisi de ne pas les mentionner.
- (iii) Le rapport d'évaluation final a été soumis au BAT en janvier 2009, après que la mission d'évaluation a pris connaissance des commentaires sur le projet de rapport.

21. Les documents ont été préparés en anglais, la traduction française étant gérée par le FMI.

## Annexe C : Vue d'ensemble des réponses au questionnaire d'évaluation AFRITAC

### Principaux messages

Soixante pour cent des 1 364 personnes qui ont reçu le questionnaire l'ont rempli. Les fonctionnaires représentaient 60 % des répondants. L'AFRITAC Est a enregistré la plus forte participation à l'enquête. Un nombre assez élevé de membres du personnel des autres AFRITAC et du FMI, de consultants et de fournisseurs d'assistance technique (AT) ont répondu au questionnaire, et les différents domaines d'activité étaient assez bien représentés.

La grande majorité des répondants (plus de 91 %) étaient d'avis que la pertinence de l'AT fournie par les AFRITAC était Excellente ou Satisfaisante, plus précisément qu'elle reposait sur les demandes reçues, prenait en compte les besoins des pays, était internalisée par ces derniers, était étroitement liée au travail de surveillance et aux activités des programmes du FMI et complétait l'AT fournie par le siège du FMI.

Quatre-vingt-quatre pour cent des répondants estimaient que les comités d'orientation ont joué efficacement leur rôle de supervision et d'orientation.

Une très forte majorité (85 %) de répondants ont jugé que l'efficacité de l'AT des AFRITAC était Excellente ou Satisfaisante.

Les conseillers résidents, les experts en mission de courte durée et les ateliers ont été considérés comme des types d'AT efficaces.

Le travail n'est pas terminé — pour la plupart des répondants, si des progrès importants ont été réalisés, les objectifs des AFRITAC n'ont pas été pleinement atteints.

La qualité des ateliers a été qualifiée de Satisfaisante à Excellente et les connaissances acquises ont été utilisées au travail. On devrait étudier la possibilité de prolonger l'atelier et d'investir davantage dans le suivi et le soutien post-atelier.

Quatre-vingt pour cent ou plus des répondants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel les AFRITAC répondent plus rapidement aux demandes, sont plus flexibles, ont une meilleure compréhension de la conjoncture nationale, sont plus à l'écoute des besoins nationaux et contribuent plus efficacement à la promotion de l'intégration et de l'harmonisation régionales que le siège du FMI et les autres fournisseurs d'AT. Environ les deux tiers des répondants étaient d'avis que l'expertise des AFRITAC égalait celle du siège du FMI ou lui était supérieure, mais le tiers des répondants n'étaient pas d'accord avec cet énoncé.

Quatre-vingt-deux pour cent des répondants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel le FMI devrait transférer des ressources humaines et financières de son siège aux AFRITAC.

Pour 86 % des répondants, l'efficacité des AFRITAC est Satisfaisante ou Excellente. Le rapport coût-efficacité des centres a été jugé supérieur à celui du siège du FMI et des autres fournisseurs d'AT.

S'agissant de l'utilisation des compétences africaines, les AFRITAC ont été évalués favorablement, les répondants étant d'avis qu'ils surpassaient le siège du FMI et les autres fournisseurs d'AT à ce chapitre.

Quatre-vingt-huit pour cent des répondants estiment que la durabilité de l'AT des AFRITAC est Satisfaisante ou Excellente, mais l'équipe d'évaluation a des réserves à cet égard.

**Dans les cinq groupes d'activités associés à l'AT, la performance des centres a été jugée Satisfaisante. C'est au chapitre de la supervision du secteur financier que la note est la plus élevée et à celui de la gestion des finances publiques qu'elle est la plus basse.**

**Les résultats de l'évaluation sont sensiblement les mêmes pour les trois centres, bien que l'AFRITAC Est ait généralement surpassé de peu les deux autres. Le fait que l'AFRITAC Centre a obtenu des résultats généralement similaires à ceux des autres centres alors qu'il est en activité depuis moins de deux ans et doit répondre aux besoins des pays les plus problématiques est positif.**

**La coordination avec les autres fournisseurs d'AT pourrait être améliorée.**

## **I. Taux de participation**

1. Au total, 1 553 personnes étaient inscrites sur la liste de contrôle de l'enquête électronique<sup>1</sup>. Quelque 11 % (165) des courriels ne sont pas parvenus à leur destinataire, soit parce que l'adresse n'existait plus ou était erronée en raison d'une coquille ou d'une erreur de transcription d'une adresse manuscrite. Quelques personnes (24) ont refusé de participer à l'enquête, faute de connaissances suffisantes. La population observée nette était constituée de 1 364 personnes, soit 88 % de la population observée brute. Au total, 815 questionnaires remplis ont été reçus, ce qui se traduit par un taux de réponse de 60 % (voir le tableau C.1). Le taux de réponse s'établit à 70 % pour les experts en mission de courte durée du FMI, à 65 % pour le personnel du FMI, à 58 % pour les fonctionnaires d'Afrique de l'Est, à 58 % pour les fonctionnaires d'Afrique de l'Ouest, à 54 % pour les fonctionnaires d'Afrique centrale et à 57 % pour les autres fournisseurs d'AT. Quelque 58 % des réponses ont été formulées en anglais, et 42 %, en français.

---

<sup>1</sup> Les données d'enquête de la version provisoire du rapport renvoient aux résultats de l'enquête téléchargés le 30 octobre. Les données seront mises à jour en fonction des réponses additionnelles reçues en vue de l'établissement du rapport final. Les chiffres seront révisés, mais il est peu probable que les conclusions générales tirées des données le soient.

**Tableau C.1 – Taux de réponse de l'enquête d'évaluation des AFRITAC**

	Nombre total de répondants	Courriels non livrés	Refus de participer	Population observée nette	Réponses <sup>1</sup>	Taux de réponse (%)
<b>AFRITAC Est</b>	532	28	7	497	287	58 %
<b>AFRITAC Ouest</b>	239	35	4	200	116	58 %
<b>AFRITAC Centre</b>	182	27	4	151	82	54 %
<b>Services du FMI</b>	256	36	4	216	141	65 %
<b>Experts du FMI</b>	176	30	4	142	99	70 %
<b>Fournisseurs d'AT</b>	168	9	1	158	90	57 %
<b>Total</b>	<b>1 553</b>	<b>165</b>	<b>24</b>	<b>1 364</b>	<b>815</b>	<b>60 %</b>

<sup>1</sup> Au 30 octobre 2008.

Source : Enquête d'évaluation 2008 des AFRITAC

2. Les tableaux faisant état des résultats détaillés de l'enquête se trouvent à l'annexe C et les principaux résultats sont résumés ci-dessous. La plupart de ces tableaux renvoient aux données globales, c'est-à-dire sur les AFRITAC Est, Ouest et Centre réunis. Pour les principales variables, les résultats de totalisations spéciales par AFRITAC sont analysés aux annexes D, E et F, qui décrivent également en détail les évaluations de ces centres.

## II. Profil des répondants

3. L'enquête a été élaborée de manière que la population observée ne se limite pas aux personnes que l'équipe d'évaluation pouvait interviewer sur le terrain et englobe notamment des fonctionnaires de pays où elle ne s'est pas rendue. Les fonctionnaires forment le plus important groupe de répondants, représentant 60 % des questionnaires remplis. Soixante pour cent des réponses transmises par des fonctionnaires émanaient de pays clients de l'AFRITAC Est. De plus, 116 questionnaires provenaient de l'AFRITAC Ouest et 82, de l'AFRITAC Centre. Un nombre raisonnable de membres du personnel du FMI (141), d'experts du FMI (99) et de représentants d'autres fournisseurs d'AT (90) ont également participé à l'enquête. Environ 39 % des fonctionnaires travaillaient dans un ministère des finances; 27 %, une banque centrale; 22 %, une administration fiscale; 9 %, une agence nationale des statistiques (voir le tableau CX.2). Étant donné que tous les pays d'Afrique de l'Est ont une banque centrale et que l'AFRITAC Est a un conseiller résident en matière d'opérations monétaires, il n'est pas étonnant que 37 % des fonctionnaires de cette région qui ont participé à l'enquête faisaient partie du personnel d'une banque centrale. Dans le cas des AFRITAC Ouest et Centre, ce pourcentage était beaucoup plus faible, se situant entre 10 % et 15 %. Dans ces deux parties du continent, une banque centrale régionale assure des services à la plupart des pays, et les deux AFRITAC ne collaborent pas activement avec les banques centrales. Proportionnellement, les réponses provenant des AFRITAC Ouest et Centre ont été majoritairement fournies par des fonctionnaires des ministères des finances. Dans l'ensemble, les fonctionnaires et les domaines d'activité étaient assez bien représentés dans les trois régions.

4. Les membres du personnel et les experts en mission de courte durée du FMI réunis représentaient 29 % des répondants. Ces répondants travaillaient pour un AFRITAC (21 %) ou



un autre département (22 %), le Département des finances publiques (16 %), le Département Afrique (13 %), le Bureau des représentants résidents (12 %), le Département des marchés monétaires et de capitaux (9 %) et le Département des statistiques (5 %) (voir le tableau CX.3). Le faible nombre de répondants qui travaillent pour le Département des statistiques ou une agence nationale des statistiques soulève des questions quant à la robustesse des résultats de l'enquête dans le domaine statistique.

5. Au total, 90 représentants de fournisseurs d'AT ont participé à l'enquête; dans ce groupe de répondants, le taux de réponse est de 57 %. Quelque 81 % des représentants de fournisseurs d'AT faisaient partie du personnel de l'organisation en question et 19 % étaient des consultants. Les représentants de fournisseurs d'AT figurant sur la liste de contrôle de l'enquête travaillaient principalement pour la Banque africaine de développement et la Banque mondiale. Les autres répondants de ce groupe étaient pour la plupart des représentants de donateurs bilatéraux. Le nombre de répondants de la Banque africaine de développement a augmenté après qu'un dirigeant de cette institution eût envoyé, à la demande de l'équipe d'évaluation, un courriel invitant le personnel à remplir le questionnaire.

6. Parmi les 815 répondants, 648 (80 %) estimaient avoir suffisamment de connaissances pour évaluer la performance d'un AFRITAC. Quelque 55 % (357) d'entre eux se sont prononcés sur l'AFRITAC Est; plus de 27 % (176), sur l'AFRITAC Ouest et 18 % (115), sur l'AFRITAC Centre (voir le tableau C.2). Un nombre raisonnable de répondants avaient suffisamment de connaissances pour évaluer la performance des trois AFRITAC.

**Tableau C.2 – Évaluation des AFRITAC par les répondants**

	<b>Pourcentage des réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>
AFRITAC Est	55 %	357
AFRITAC Centre	18 %	115
AFRITAC Ouest	27 %	176
<b>Nombre total de réponses</b>	<b>100 %</b>	<b>648</b>
<b>Non-réponse</b>	20 %	<b>167</b>
<b>Population observée totale</b>		<b>815</b>
<b>Taux de réponse</b>	80 %	

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

### III. Pertinence de l'AT des AFRITAC

7. Les répondants ont été invités à évaluer la pertinence de l'AT des AFRITAC (voir le tableau C.3). **L'enquête révèle que les objectifs des programmes de travail des AFRITAC sont appropriés.** Le tiers des répondants ont indiqué que la pertinence de l'assistance fournie par les AFRITAC pour le renforcement de la capacité des institutions était **Excellente** et 59 %, qu'elle était **Satisfaisante**. Un faible nombre de répondants l'ont jugée **Modeste** (8 %) et très peu (1 %) l'ont qualifiée d'**Insatisfaisante**. Sur une échelle de 1 à 4 — Excellente (4 points), Satisfaisante (3 points), Modeste (2 points) et Insatisfaisante (1 point) — la pertinence de l'AT des AFRITAC est **Satisfaisante**, la note étant supérieure au point milieu de l'échelle. La très

grande majorité des répondants ont une opinion favorable de la pertinence de l'AT des AFRITAC, ce qui va dans le sens des commentaires positifs recueillis par l'équipe d'évaluation sur le terrain. La proportion de répondants ayant jugé la pertinence **Excellente** est plus grande pour l'AFRITAC Est que pour les AFRITAC Ouest et Centre. Dans le cadre de l'analyse des données d'enquête se rapportant à l'AFRITAC Centre, on ne doit pas oublier qu'il a moins de deux ans d'existence, comparativement à plus de cinq ans pour les deux autres centres, et que ses pays clients sont les plus difficiles.

**Tableau C.3 – Pertinence de l'AT des AFRITAC**

	<b>Pourcentage des réponses</b>	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>
Excellente	32 %	40 %	23 %	20 %
Satisfaisante	59 %	53 %	62 %	72 %
Modeste	8 %	6 %	14 %	7 %
Insatisfaisante	1 %	1 %	1 %	1 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Note pondérée 1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>
<b>Nombre total de réponses 2</b>	<b>616</b>	<b>342</b>	<b>167</b>	<b>107</b>
<b>Non-réponse/sans opinion</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Population observée totale<sup>3</sup></b>	<b>646</b>	<b>357</b>	<b>174</b>	<b>115</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>95 %</b>	<b>100 %</b>	<b>96 %</b>	<b>93 %</b>

1 Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

2 616 des 646 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

8. Les AFRITAC ont aidé des pays à définir les priorités de l'AT dans le domaine de la gestion macroéconomique. Les répondants qui étaient d'avis que les AFRITAC avaient joué un rôle sans être décisifs (50 %) étaient plus nombreux que ceux qui considéraient leur rôle important et décisif (42 %). Très peu de répondants ont indiqué que les AFRITAC n'ont apporté que des contributions mineures (8 %) ou n'ont joué aucun rôle (moins de 1 %) à cet égard (voir le tableau CX.4). Le rôle de l'AFRITAC Est a été jugé décisif dans une plus forte proportion que celui de l'AFRITAC Ouest (45 % contre 36 %). L'AFRITAC Centre se situe entre ses deux prédécesseurs (41 %), ce qui indique qu'il a eu un impact important à ce chapitre en relativement peu de temps.

9. Les répondants ont été invités à se prononcer sur le travail des AFRITAC suivant les sous-critères utilisés pour évaluer la pertinence de l'AT (voir le tableau CX.5). Plus de 90 % d'entre eux étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel le travail des AFRITAC repose sur les demandes reçues et répond aux besoins des pays. Plus des trois quarts estimaient que les pays s'approprient pleinement le travail des AFRITAC. Près de 90 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel le travail des AFRITAC est étroitement lié au travail de surveillance et aux activités des programmes du FMI et 92 %, qu'il était complémentaire à celui de l'AT du siège du FMI. Environ 80 % des répondants ont convenu que les AFRITAC jouaient un rôle clé dans la remontée d'informations des pays

membres vers le siège du FMI et près de 80 %, que leur travail était étroitement lié aux stratégies de réduction de la pauvreté de leurs pays membres. Les avis étaient similaires pour tous les AFRITAC. Le pourcentage de répondants d'accord avec l'énoncé concernant l'appropriation du travail par le pays était plus élevé dans le cas de l'AFRITAC Est, alors que davantage de répondants ont convenu que le travail des AFRITAC Ouest et Centre était étroitement lié aux activités du siège du FMI. Ces données confirment avec force la pertinence du travail des AFRITAC.

10. **La contribution des comités d'orientation à la supervision et à l'approbation des programmes de travail et des budgets constitue un élément important de la structure de gouvernance des AFRITAC.** Quelque 350 répondants estimaient avoir suffisamment d'informations et de connaissances pour évaluer la performance de ces comités. **Dix-huit pour cent d'entre eux ont jugé que leur performance était Excellente, et les deux tiers, qu'elle était Satisfaisante. Seuls quelques répondants l'ont qualifiée de Modeste (13 %) ou d'Insatisfaisante (3 %) (voir le tableau CX.6).** Le comité d'orientation de l'AFRITAC Est a été jugé **Excellent** dans la plus forte proportion (22 %), suivi de celui de l'AFRITAC Ouest (17 %) et du comité moins expérimenté de l'AFRITAC Centre (13 %). D'après les fonctionnaires et les coordonnateurs des centres interviewés par l'équipe d'évaluation, les **comités d'orientation ont permis aux pays bénéficiaires et aux autres fournisseurs d'AT de faire connaître leurs points de vue, et les réunions de ces comités n'ont pas été dominées par le FMI.** Cela dit, **il y a matière à amélioration dans le travail des comités d'orientation** (par exemple la participation de certains donateurs et pays aux réunions du comité de l'AFRITAC Ouest est insatisfaisante; les représentants des pays devraient énoncer les priorités plus en détail et avec plus de conviction; les points centraux des AFRITAC devraient jouer un rôle plus dynamique et plus important, qui devrait être mieux reconnu). Les membres du comité d'orientation devraient soutenir de façon plus proactive les efforts de sensibilisation des AFRITAC auprès des organisations gouvernementales et de la communauté des donateurs de leur pays respectif. Les représentants des donateurs devraient diffuser de façon plus proactive les informations au sein de l'organisation donatrice. Dans l'ensemble, **ces commentaires positifs donnent à penser que l'ouverture du processus décisionnel aux porte-parole des fonctionnaires et des fournisseurs d'AT concernés, une importante modification de la structure de gouvernance des AFRITAC, a été une innovation réussie et utile.**

#### IV. Efficacité de l'AT des AFRITAC

11. **Les participants à l'enquête ont livré un jugement favorable sur l'efficacité de l'AT des AFRITAC et leur capacité d'obtenir des résultats concrets en matière de renforcement des capacités des institutions.** Près du quart des répondants estimaient que l'efficacité était **Excellente** et 62 %, qu'elle était **Satisfaisante**. Très peu de répondants l'ont qualifiée de **Modeste** ou d'**Insatisfaisante** (voir le tableau C.4). La note pondérée pour l'ensemble des AFRITAC équivaut à « **Satisfaisante** ». Si 28 % des répondants ont jugé que l'efficacité de l'AFRITAC Est était **Excellente**, le pourcentage correspondant enregistré pour les AFRITAC Ouest et Centre est moindre, soit environ 18 % dans les deux cas. Les répondants avaient sensiblement la même opinion de la capacité des AFRITAC d'améliorer la qualité de l'AT. Quelque 87 % des répondants ont indiqué qu'elle était **Excellente** (25 %) ou **Satisfaisante** (62 %) (voir le tableau CX.7). Le pourcentage de répondants qui ont qualifié la capacité d'**Excellente** était un plus élevé pour l'AFRITAC Est (29 %) que pour l'AFRITAC Ouest (23 %) et l'AFRITAC Centre (19 %).

**Tableau C.4 – Efficacité de l’AT des AFRITAC**

	Pourcentage des réponses	AFRITAC Est	AFRITAC Ouest	AFRITAC Centre
Excellente	23 %	28 %	18 %	17 %
Satisfaisante	62 %	60 %	61 %	70 %
Modeste	14 %	11 %	20 %	13 %
Insatisfaisante	1 %	1 %	1 %	0 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Note pondérée 1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Nombre total de réponses 2</b>	<b>605</b>	<b>336</b>	<b>165</b>	<b>104</b>
<b>Non-réponse</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>Population observée totale</b>	<b>646</b>	<b>357</b>	<b>174</b>	<b>115</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>94 %</b>	<b>94 %</b>	<b>95 %</b>	<b>90 %</b>

1 Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

2 605 des 646 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

12. En matière de finances publiques, les objectifs suivants sont énoncés dans la documentation du Programme : (i) améliorer les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation des politiques et de prévision; (ii) renforcer l'équilibre des pouvoirs dans la gestion des finances publiques, en tenant compte des guides de bonne conduite préconisés par le FMI et d'autres institutions; (iii) rendre plus transparents et efficaces les systèmes et les procédures pour l'élaboration du budget, les opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit; (iv) améliorer la fiabilité et la ponctualité des rapports sur les opérations financières de l'État. Moins de 15 % des répondants étaient d'avis que l'un de ces objectifs avait été pleinement atteint (voir le tableau C.5). Entre 54 % et 60 % ont indiqué que, malgré les progrès importants qui avaient été réalisés, les objectifs n'avaient pas été atteints. Pour environ le quart des répondants, les progrès ont été limités. Rares (environ 5 %) sont les répondants à avoir conclu à l'absence de progrès notables. Les progrès signalés étaient sensiblement les mêmes pour les différents objectifs, aucun écart n'étant ressorti nettement. Le pourcentage de répondants qui étaient d'avis que des objectifs liés aux finances publiques n'avaient pas été réalisés varie peu selon l'AFRITAC. Environ 20 % des répondants de l'AFRITAC Est, contre 10 % pour l'AFRITAC Ouest, ont indiqué que ces objectifs avaient été atteints. Comme il fallait s'y attendre puisqu'il a moins de deux ans d'existence, moins de 5 % des répondants étaient d'avis que les objectifs relatifs aux finances publiques de l'AFRITAC Centre avaient été pleinement atteints.

**Tableau C.5 – Réalisation des objectifs liés aux finances publiques**

	Pourcentage des répondants	Nombre	Taux de
--	----------------------------	--------	---------

	Objectif pleinement atteint	Malgré des progrès importants, l'objectif reste à atteindre	Quelques progrès limités	Aucune avancée importante n'a été réalisée	de réponses	réponse <sup>1</sup>
Améliorer les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation des politiques et de prévision	12 %	60 %	22 %	6 %	434	67 %
Renforcer l'équilibre des pouvoirs dans la gestion des finances publiques, en tenant compte des guides de bonne conduite préconisés par le FMI et d'autres institutions	14 %	55 %	26 %	5 %	409	63 %
Rendre plus transparents et efficaces les systèmes et les procédures pour l'élaboration du budget, les opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit	13 %	54 %	27 %	6 %	398	62 %
Améliorer la fiabilité et la ponctualité des rapports sur les opérations financières de l'État	13 %	57 %	25 %	5 %	404	63 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses au nombre de répondants (646) qui ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

13. Les objectifs monétaires et financiers étaient les suivants : (i) améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de paiement; (ii) améliorer le cadre juridique et réglementaire pour la supervision du secteur financier. Les pourcentages de répondants qui étaient d'avis que des progrès importants avaient été réalisés, mais que les objectifs n'avaient pas été atteints étaient généralement similaires (voir le tableau C.6). Les répondants qui croyaient que l'objectif consistant à améliorer le cadre juridique et réglementaire pour la supervision du secteur financier avait été pleinement atteint étaient un peu plus nombreux. Cela s'explique du fait que les répondants de l'AFRITAC Est représentent une plus forte proportion

de la population observée. Grâce à l'importante contribution de ce centre, plusieurs pays de la région ont réussi à remplacer le contrôle bancaire classique par le contrôle fondé sur les risques. Plus du quart des répondants ont indiqué que l'AFRITAC Est avait réalisé cet objectif.

14. Dans le domaine statistique, les objectifs étaient les suivants : (i) adapter les méthodologies d'établissement des statistiques économiques et financières aux normes internationales les plus récentes; (ii) améliorer la diffusion des données macroéconomiques. Là encore, il ressort nettement des réponses que les objectifs n'ont pas été atteints. Seuls quelque 15 % des répondants estimaient qu'ils avaient été pleinement atteints et 4 % seulement ont fait état de l'absence d'avancée notable (voir le tableau C.6). Comme il fallait s'y attendre, rares étaient les répondants à conclure que l'AFRITAC Centre avait pleinement atteint ses objectifs en matière statistique; les progrès indiqués pour les AFRITAC Est et Ouest étaient un peu plus importants.

**Tableau C.6 – Réalisation des objectifs financiers/monétaires et des objectifs en matière statistique**

	Pourcentage des répondants				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Objectif pleinement atteint	Malgré des progrès importants, l'objectif reste à atteindre	Quelques progrès limités	Aucune avancée importante n'a été réalisée		
Améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de paiement	12 %	58 %	26 %	4 %	338	52 %
Améliorer le cadre juridique et réglementaire pour la supervision du secteur financier	20 %	51 %	24 %	5 %	363	56 %
Adapter les méthodologies d'établissement des statistiques économiques et financières aux normes internationales les plus récentes	15 %	61 %	20 %	4 %	379	59 %
Améliorer la diffusion des données et métadonnées macroéconomiques	12 %	53 %	29 %	6 %	369	57 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses au nombre de répondants (646) qui ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

15. Les données de l'enquête témoignent de l'efficacité des différents types d'AT proposés par les AFRITAC : AT fournie (i) par des conseillers résidents; (ii) des experts en mission de courte durée; (iii) dans le cadre d'ateliers régionaux; (iv) dans le cadre d'ateliers nationaux; (v) par l'entremise de détachements d'experts (voir le tableau CX.8). Bien que l'efficacité de tous les modes de prestation ait été jugée **Satisfaisante**, certaines différences ont été constatées entre les évaluations. Les ateliers régionaux ont mérité la meilleure note pondérée, ratant de très peu la mention **Excellente**; de plus, l'efficacité de ce mode a été considérée **Excellente** par le plus fort pourcentage de répondants (43 %)². Ce résultat positif concorde avec les commentaires recueillis par l'équipe d'évaluation sur le terrain. Les ateliers régionaux ont été particulièrement appréciés en raison de l'apprentissage entre pairs rendu possible par les échanges entre participants sur les résultats obtenus dans leur pays respectif. Un des avantages comparatifs offerts par les AFRITAC est la perspective régionale sur les besoins en matière d'AT. Les centres sont en mesure de soutenir efficacement les efforts d'harmonisation et d'intégration actuellement déployés en Afrique de l'Est, en Afrique de l'Ouest et en Afrique

<sup>2</sup> Les évaluations positives des types d'AT étaient généralement similaires pour les trois AFRITAC.

centrale. Cependant, les AFRITAC pourraient faire davantage afin de tirer parti de cet avantage comparatif.

16. La qualité des services assurés par les conseillers résidents a été jugée **Excellente** par un pourcentage plus élevé de répondants que celle des experts en mission de courte durée (35 % contre 26 %). De même, la performance des experts en mission de courte durée a été qualifiée de **Modeste** ou d'**Insatisfaisante** dans une proportion légèrement supérieure à celle des conseillers résidents. La majorité des répondants était d'avis que la qualité des services fournis par les conseillers résidents et les experts en mission de courte durée était **Satisfaisante**, ce qui va dans le sens des commentaires recueillis par l'équipe d'évaluation. Les quelques plaintes concernant la qualité étaient des cas isolés.

17. Près de 400 répondants ont livré des commentaires sur les ateliers auxquels ils ont participé (voir le tableau CX.9). En général, la qualité des ateliers a été considérée comme **Satisfaisante**. Les thèmes abordés ont été jugés **Excellents**; la qualité des présentations, les animateurs et personnes-ressources ainsi que l'interaction avec les autres participants ont été qualifiés de **Satisfaisants, à la limite de l'excellence**. Les répondants ont également indiqué que la qualité du lieu et la durée du cours étaient **Satisfaisantes**. L'évaluation des ateliers était généralement similaire pour tous les AFRITAC, bien que les ateliers offerts par l'AFRITAC Est aient été jugés **Excellents** dans une proportion un peu plus grande que celle des deux autres centres. Deux éléments pourraient être améliorés selon les participants. Il s'agit des éléments dont la qualité a été le plus souvent perçue comme étant **Modeste** ou **Insatisfaisante**. Si la durée des cours a mérité la mention **Satisfaisante**, le pourcentage obtenu se situait au milieu de l'intervalle. Nombre de membres des groupes de discussion ont indiqué à l'équipe d'évaluation que les cours d'une semaine étaient trop courts et que des cours de 10 à 14 jours étaient préférables. En raison des coûts du transport aérien, ils estimaient que les fonds seraient mieux utilisés si le déplacement était effectué pour une formation de deux semaines plutôt que d'une semaine. L'élément des ateliers dont la qualité se situait généralement entre **Satisfaisante** et **Modeste** et qui a été jugée **Excellente** à quelques reprises (9 %) est le suivi et le soutien post-atelier. L'équipe d'évaluation a recueilli des commentaires similaires sur le terrain. Des participants ont mentionné que les ateliers étaient des événements ponctuels et que le suivi et le soutien post-atelier étaient déficients. Par conséquent, les connaissances acquises n'ont pas été utilisées. Cela ne représente toutefois pas la majorité des cas. Un excellent suivi a parfois été assuré dans le cadre d'ateliers qui faisaient fond sur les sujets abordés lors d'ateliers antérieurs. Les AFRITAC devraient se pencher sur la question dans la planification. Dans la plupart des cas, un investissement modeste de temps et de ressources après l'atelier permet d'accroître le rendement de l'investissement dans la planification et la mise en oeuvre de l'événement.

18. L'application en cours d'emploi des connaissances acquises par les participants détermine dans une large mesure si l'atelier a atteint sa cible. Plusieurs questions de l'enquête portaient sur l'utilisation des connaissances au travail. Les participants devaient indiquer leur degré d'assentiment avec les énoncés (tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, ne sait pas/sans opinion). Afin que la validité des réponses puisse être évaluée, certains énoncés similaires ont été formulés de façon affirmative et négative. Les résultats présentés au tableau CX.10 étaient sensiblement les mêmes pour les trois AFRITAC. La très grande majorité (99 %) des participants étaient tout à fait d'accord (66 %) ou d'accord (33 %) avec l'énoncé selon lequel les thèmes abordés durant les ateliers étaient en rapport avec leurs activités quotidiennes. La grande majorité des participants ont dit utiliser en cours d'emploi les connaissances acquises. Quelque 84 % des participants étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé selon lequel ils les appliquaient presque tous les jours. Un biais positif pourrait



avoir été introduit dans les réponses à cette question, car 36 % des répondants ont également indiqué qu'ils mettaient en pratique les connaissances une fois par semaine au travail. Cependant, l'enquête démontre clairement que la grande majorité des répondants utilisent les connaissances dans leur travail. Seulement 11 % des répondants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé « J'utilise rarement les connaissances acquises pour mon travail ». Très peu de répondants — moins de 10 % pour chaque énoncé — ont affirmé que les thèmes abordés étaient trop complexes, qu'ils avaient changé de travail et n'utilisaient donc plus les connaissances acquises ou que leur organisation n'avait pas accès aux technologies de l'information, logiciels ou systèmes informatiques indispensables pour l'utilisation des connaissances acquises.

19. **Les données de l'enquête indiquent que les thèmes abordés lors des ateliers étaient pertinents dans l'optique de l'éventuelle utilisation des connaissances en cours d'emploi.** L'équipe d'évaluation a constitué des groupes de discussion composés de participants aux ateliers dans chacun des huit pays visités. La grande majorité de ces participants ont dit avoir utilisé dans leur travail les connaissances acquises. Dans certains cas, le roulement du personnel a été jugé problématique (par exemple, l'agence de statistiques du Rwanda; des membres du personnel ayant une formation en contrôle bancaire sont entrés au service de banques commerciales en Tanzanie et au Rwanda). Dans d'autres cas, les thèmes abordés durant les séminaires régionaux n'étaient pas pertinents pour l'organisation du participant (par exemple les indicateurs de stabilité financière à la Banque centrale du Rwanda; la coordination, par les organisations concernées, de la collecte et de l'analyse des données macroéconomiques en Guinée). Dans ces cas, le personnel a apprécié avoir eu la possibilité de découvrir les meilleures pratiques internationales en vigueur dans d'autres pays de la région et a suggéré que les AFRITAC renforcent le dialogue avec les cadres supérieurs de leur organisation en vue de l'adoption des politiques, des systèmes et des procédures décrits dans les ateliers auxquels ils avaient participé. Ces commentaires vont dans le sens de l'évaluation relativement négative du soutien et du suivi post-atelier au tableau CX.9. L'équipe d'évaluation a relevé quelques cas où la sélection des participants a été déficiente (par exemple des membres du personnel de l'agence de statistiques du Rwanda ont participé à l'atelier régional sur les statistiques des finances publiques alors que ce domaine relève du Ministère des finances). Toutefois, les commentaires recueillis par l'équipe d'évaluation auprès de ces groupes de discussion étaient généralement très positifs, et ce, dans les trois régions; la plupart des participants ont utilisé dans leur travail les connaissances acquises et les problèmes de sélection des participants étaient relativement rares. Par exemple, les participants aux ateliers régionaux sur la gestion de la dette et la microfinance en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale et des membres du personnel de l'autorité kenyane du revenu ont apprécié les possibilités d'apprentissage et d'échange avec des homologues de leur région.

## V. **Effizienz de l'AT des AFRITAC**

20. Les répondants ont été invités à se prononcer sur l'effizienz de l'AT des AFRITAC (voir le tableau C.7). Dans l'ensemble, l'effizienz a été jugée **Satisfaisante**. Près du quart des répondants l'ont qualifiée d'**Excellente** et 12 %, de **Modeste**. Rares sont ceux qui étaient d'avis qu'elle était **Insatisfaisante**. Le pourcentage de répondants qui estimaient que l'effizienz de l'AT était **Excellente** était sensiblement le même pour les AFRITAC Est et Ouest et était un peu plus faible dans le cas de l'AFRITAC Centre.

**Tableau C.7 – Efficience de l’AT des AFRITAC**

	Pourcentage des réponses	AFRITAC Est	AFRITAC Ouest	AFRITAC Centre
Excellente	24 %	25 %	25 %	18 %
Satisfaisante	62 %	63 %	56 %	69 %
Modeste	12 %	10 %	16 %	12 %
Insatisfaisante	2 %	2 %	3 %	1 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Note pondérée 1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Nombre total de réponses 2</b>	<b>529</b>	<b>286</b>	<b>149</b>	<b>94</b>
<b>Non-réponse/sans opinion</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>Population observée totale</b>	<b>571</b>	<b>313</b>	<b>157</b>	<b>101</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>93 %</b>	<b>91 %</b>	<b>95 %</b>	<b>93 %</b>

1 Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

2 529 des 571 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008.

21. Les répondants devaient comparer l’AT fournie par les AFRITAC et celle du siège du FMI (voir le tableau CX.11). Quelque 84 % d’entre eux étaient tout à fait d’accord (34 %) ou d’accord (50 %) avec l’énoncé selon lequel les AFRITAC répondent plus rapidement aux demandes que le siège du FMI. Entre 80 % et 85 % des répondants estimaient que les AFRITAC étaient plus flexibles que le siège du FMI, avaient une meilleure compréhension et étaient plus à l’écoute des besoins des pays. Près de 90 % étaient d’accord/tout à fait d’accord avec l’énoncé selon lequel les AFRITAC contribuent plus efficacement à la promotion de l’intégration et de l’harmonisation régionales que le siège du FMI. La grande majorité des répondants (92 %) étaient d’accord ou tout à fait d’accord avec l’énoncé selon lequel les AFRITAC soutiennent la mise en place de politiques et de stratégies identifiées par l’AT du siège du FMI.
22. Près des deux tiers des répondants étaient d’accord (48 %) ou tout à fait d’accord (18 %) avec l’énoncé selon lequel la qualité de l’expertise fournie par les AFRITAC est au moins aussi bonne que celle fournie par le siège du FMI. Cependant, un pourcentage appréciable (35 %) de répondants n’était pas d’accord ou pas du tout d’accord avec cet énoncé. Afin d’examiner la question dans une autre optique, on a demandé aux répondants si la qualité de l’expertise fournie par l’AFRITAC était nettement inférieure à celle fournie par le siège du FMI. Seulement 17 % des répondants étaient d’accord ou tout à fait d’accord avec cet énoncé. Cette évaluation favorable des AFRITAC par rapport au siège du FMI trouve un écho dans les interviews que l’équipe d’évaluation a réalisées auprès de hauts fonctionnaires. Il n’est donc pas étonnant que 29 % des répondants soient tout à fait d’accord et que 53 % soient d’accord avec la proposition de réaffectation de personnel et de ressources du siège du FMI vers les AFRITAC. Cette proposition a également reçu l’aval de nombreux hauts fonctionnaires interviewés par l’équipe d’évaluation.

23. Les répondants ont également été invités à évaluer le travail des AFRITAC par rapport à celui d'autres fournisseurs d'AT (voir le tableau CX.12). En général, environ le quart des répondants étaient tout à fait d'accord et la moitié, d'accord, avec les énoncés selon lesquels les AFRITAC répondent plus rapidement aux demandes, sont plus flexibles, ont une meilleure compréhension des pays clients, sont plus à l'écoute de leurs besoins et contribuent plus efficacement à la promotion de l'intégration et de l'harmonisation régionales que les autres fournisseurs d'AT. Un pourcentage appréciable des répondants n'étaient cependant pas d'accord avec cet énoncé (20 % à 25 %), bien que le pourcentage de répondants qui n'étaient pas du tout d'accord avec l'énoncé soit relativement faible (3 % ou moins).
24. Ces données sont similaires à celles recueillies en 2005. Les AFRITAC tirent parti de leur avantage comparatif fondé sur la proximité pour acquérir une connaissance Satisfaisante des pays clients et de leurs besoins, y répondre rapidement de façon flexible et leur assurer des services de qualité Satisfaisante. Les données recueillies au moyen du questionnaire et lors des interviews réalisées sur le terrain démontrent que les AFRITAC possèdent des avantages concurrentiels importants qui peuvent être mis à profit pour fournir une AT de bonne qualité adaptée aux besoins des pays.
25. Afin de recueillir d'autres données probantes sur le rapport coût-efficacité de l'AT des AFRITAC, on a demandé aux répondants de la comparer avec celle des experts résidents long terme financés par le siège du FMI, les missions d'AT de courte durée du siège du FMI, la formation assurée par l'Institut de formation du FMI, l'AT des experts résidents long terme et les missions d'AT de courte durée d'autres fournisseurs et la formation/assistance assurée par des institutions régionales (voir le tableau CX.13). Dans tous les cas, entre 40 % et 50 % des répondants croyaient que les AFRITAC présentaient un meilleur rapport coût-efficacité et de 35 % à 40 %, qu'ils étaient sur un pied d'égalité avec les comparateurs. Entre 10 % et 20 % des répondants ont plutôt jugé que le rapport coût-efficacité de l'AT des AFRITAC était moindre, selon le comparateur.

## VI. Durabilité des avantages de l'AT des AFRITAC

26. Plus de 500 répondants estimaient avoir suffisamment de connaissances et d'expérience pour évaluer la durabilité des résultats (voir le tableau C.8). En moyenne, la durabilité a été jugée **Satisfaisante**, et chaque AFRITAC a mérité une note similaire à ce chapitre. Quelque 30 % ont qualifié la durabilité d'**Excellente**; 58 %, de **Satisfaisante**; 11 %, de **Modeste**; 1 % seulement, d'**Insatisfaisante**. La conclusion de l'équipe d'évaluation est moins optimiste en raison de plusieurs facteurs : (i) la capacité d'absorption restreinte des institutions de nombreux pays et leur situation post-conflit (voir le chapitre I et l'annexe A), qui mettent en péril la durabilité des résultats; (ii) l'AT peut dans une large mesure être considérée comme un processus en évolution constante, de sorte que, à l'heure actuelle, il est difficile de déterminer si les avantages seront durables lorsque la participation du FMI prendra fin; (iii) les trois départements associés à l'AT ont indiqué que le modèle du soutien est en péril en raison de la réduction des ressources humaines et budgétaires effectuée en 2007 et de l'augmentation constante de la demande de soutien; (iv) au moment de l'évaluation, les autres partenaires du FMI ne s'étaient pas engagés à financer la phase suivante du développement des AFRITAC — les pressions budgétaires engendrées par la crise des prêts immobiliers à risque pourraient obliger les donateurs traditionnels à réduire l'aide officielle au développement.

**Tableau C.8 – Durabilité des avantages de l'AT des AFRITAC**

	<b>Pourcentage des réponses</b>	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>
Excellente	30 %	34 %	23 %	28 %
Satisfaisante	58 %	55 %	62 %	60 %
Modeste	11 %	9 %	14 %	10 %
Insatisfaisante	1 %	1 %	1 %	2 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Note pondérée<sup>1</sup></b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>
<b>Nombre total de réponses<sup>2</sup></b>	<b>520</b>	<b>286</b>	<b>141</b>	<b>93</b>
<b>Non-réponse/sans opinion</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>8</b>
<b>Population observée totale<sup>3</sup></b>	<b>572</b>	<b>314</b>	<b>157</b>	<b>101</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>91 %</b>	<b>91 %</b>	<b>90 %</b>	<b>92 %</b>

1 Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

2 520 des 572 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

27. Les avantages de l'AT des AFRITAC sont plus susceptibles d'être durables si le consensus sur leurs objectifs demeure large. Les répondants ont été invités à évaluer l'importance que les AFRITAC devraient accorder aux objectifs liés aux finances publiques présentés au tableau C.5 et aux objectifs relatifs aux opérations monétaires, au secteur financier et à la statistique, qui figurent au tableau C.6. Les répondants devaient indiquer si les objectifs étaient très importants, importants, modérément importants ou n'étaient pas importants. Dans chaque tableau, seulement deux objectifs pouvaient être jugés très importants. Les résultats sont présentés aux tableaux CX.14, CX.15 et CX.16. Tous les objectifs ont été jugés très importants ou importants et très peu de répondants les ont qualifiés de modérément importants (environ 5 % d'entre eux en moyenne) ou ne les ont pas considérés importants (approximativement 1 % en moyenne). Les deux objectifs liés aux finances publiques qui suivent l'emportaient sur les autres : (i) améliorer les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation des politiques et de prévision; (ii) rendre plus transparents et efficaces les systèmes et les procédures pour l'élaboration du budget, les opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit. Les trois autres objectifs liés aux opérations monétaires, au secteur financier et à la statistique ont été considérés très importants plus souvent que l'objectif relatif à la diffusion des données.
28. L'utilisation des compétences africaines pour fournir l'AT devait contribuer à la durabilité des résultats en renforçant les capacités humaines régionales et en facilitant le transfert des connaissances entre les pays. Un des objectifs des AFRITAC consistait à recourir davantage aux compétences africaines (conseillers résidents, experts en mission de courte durée ou personnes-ressources dans les séminaires et les ateliers). En 2005, 6 (60 %) des 12 coordonnateurs et conseillers résidents des AFRITAC Est et Ouest étaient africains. Au milieu de 2008, lorsque l'équipe d'évaluation a amorcé ses travaux sur le terrain, 12 (48 %) des 25 coordonnateurs et conseillers résidents étaient africains (2 sur 9 à l'AFRITAC Est, 6 sur 9 à l'AFRITAC Ouest et 4 sur 7 à l'AFRITAC Centre). De nombreux experts en mission

de courte durée recrutés par les trois AFRITAC étaient africains. D'après les commentaires transmis à l'équipe d'évaluation, les experts en mission de courte durée africains qualifiés doivent leur réussite à leur connaissance du milieu et des coutumes locales. Pour les organismes d'exécution, les conseils fournis par des personnes qui ont récemment réalisé des réformes similaires au sein d'organisations qui sont confrontées aux mêmes difficultés et qui sont sensiblement au même stade de développement sont particulièrement utiles. Bien que l'équipe d'évaluation ait reçu des commentaires positifs sur l'utilisation des compétences africaines, la plupart des fonctionnaires interviewés ont accordé plus d'importance à la compétence, à l'expertise et à l'expérience qu'à l'origine de la personne. S'ils font bon accueil aux experts africains, ils insistent sur les qualités, les connaissances et l'expérience nécessaires. Cela vaut tout particulièrement pour la Côte d'Ivoire, où des représentants de l'État ont recommandé le recours à des experts en mission de courte durée canadiens en raison de leurs connaissances, de leur compétence et de leur volonté de s'adapter aux conditions difficiles lors des inspections des institutions de microfinance.

29. L'utilisation des compétences africaines est un des sous-critères appliqués lors de l'évaluation de la durabilité des résultats. En général, les répondants estimaient que les AFRITAC avaient joué un rôle **Satisfaisant** en faveur de la promotion des compétences africaines : 26 % considéraient que leur rôle avait été **Excellent**; 50 %, qu'il avait été **Satisfaisant**; 19 %, qu'il avait été **Modeste**; 5 %, qu'il avait été **Insatisfaisant** (voir le tableau CX.17). La plupart des répondants croyaient que les AFRITAC utilisaient mieux les compétences africaines que le siège du FMI ou les autres fournisseurs d'AT. Près de la moitié des répondants étaient d'accord et 35 %, tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel les AFRITAC faisaient un meilleur usage de ces compétences que le siège du FMI. Lorsque les centres étaient comparés aux autres fournisseurs d'AT, 48 % étaient d'accord et 26 %, tout à fait d'accord, avec l'énoncé. Quelques répondants étaient d'avis que les AFRITAC faisaient moins bonne figure que le siège du FMI ou les autres fournisseurs d'AT à cet égard (voir le tableau CX.18). Tous les AFRITAC ont fait l'objet de commentaires favorables sur l'utilisation des compétences africaines, bien que les notes accordées à l'AFRITAC Est soient légèrement moins élevées.

## VII. Réussite globale de l'AT des AFRITAC

30. Pour chacun des cinq groupes d'activités associés à l'AT<sup>3</sup>, les répondants devaient évaluer la performance des AFRITAC (Excellente, Satisfaisante, Modeste ou Insatisfaisante) en fonction des critères suivants : (i) pertinence de l'assistance pour aider à renforcer les capacités; (ii) cohérence avec les priorités des gouvernements; (iii) coordination des activités des AFRITAC avec celles d'autres fournisseurs d'AT; (iv) coordination des activités des AFRITAC avec celles du siège du FMI; (v) utilisation des résultats par les institutions bénéficiaires; (vi) capacité à obtenir des résultats concrets; (vii) importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales et au renforcement des institutions; (viii) expertise et assistance; (ix) durabilité des avantages associés aux travaux des AFRITAC. Le nombre de répondants qui ont évalué les AFRITAC suivant les différents critères varient de 55<sup>4</sup> à 95<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup>Gestion des finances publiques, administration des recettes, opérations monétaires/gestion de la dette publique/systèmes de paiement et marchés financiers, supervision du secteur financier et statistique.

<sup>4</sup> Évaluation de la coordination de l'AT des AFRITAC en matière d'opérations monétaires, de gestion de la dette publique/de systèmes de paiement et de marchés financiers avec celle d'autres fournisseurs d'AT.

<sup>5</sup> Évaluation de la pertinence de l'AT en matière d'administration des recettes.

31. Les réponses sont décrites en détail aux tableaux CX.19 à CX.23 de l'appendice C et sont résumées au tableau C.9. Les résultats présentés au tableau C.9 sont les moyennes pondérées des réponses calculées au moyen de l'échelle suivante : Excellente – 4 points, Satisfaisante – 3 points, Modeste – 2 points, Insatisfaisante – 1 point. Tel qu'il est décrit à l'annexe B, les descripteurs suivants, choisis en fonction de seuils numériques, ont été utilisés : (i) **Excellente** si la note était supérieure à 3,5; (ii) **Satisfaisante** si la note se situait entre 2,5 et 3,5; (iii) **Modeste** si la note était comprise entre 1,5 et 2,5; (iv) **Insatisfaisante** si la note était inférieure à 1,5. Les chiffres de la colonne « Note globale » du tableau C.9 ont été obtenus au terme de la pondération des notes attribuées aux cinq groupes d'activités en fonction des mois-personnes nécessaires à la prestation de l'AT dans chaque groupe (voir le tableau A.1). La note de chaque groupe d'activités inscrite à la dernière ligne du tableau C.9 est la moyenne simple ou non pondérée des notes des colonnes. Lorsqu'on interprète les résultats du tableau C.9, il est important de se rappeler que ces notes reflètent les données de l'enquête, par opposition aux résultats de l'analyse détaillée et aux conclusions de l'équipe d'évaluation présentés au chapitre II et aux annexes D, E et F.

**Tableau C.9 – Performance par groupe d'activités**

Critère	Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Opérations monétaires/ gestion de la dette publique/systèmes de paiement/marchés financiers	Supervision du secteur financier	Statistique	Note globale pour le critère
<b>Coefficient de pondération (%)<sup>1</sup></b>	<b>26 %</b>	<b>24 %</b>	<b>11 %</b>	<b>17 %</b>	<b>22 %</b>	<b>100 %</b>
Pertinence de l'AT pour aider à renforcer les capacités	3,1	3,3	3,2	3,4	3,3	3,3
Cohérence avec les priorités des gouvernements	3,0	3,1	3,0	3,2	3,1	3,1
Coordination avec d'autres fournisseurs d'AT	2,6	2,7	2,7	2,7	2,9	2,7
Coordination avec le siège du FMI	3,1	3,2	3,1	3,1	3,2	3,2
Utilisation des résultats	2,7	2,9	3,0	3,2	3,0	2,9
Capacité à obtenir des résultats concrets	2,6	2,9	2,9	3,2	2,9	2,9
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales	2,8	3,0	3,0	3,3	3,0	3,0
Expertise et assistance	3,1	3,2	3,1	3,4	3,1	3,2
Durabilité des résultats	2,8	2,9	2,9	3,1	2,9	2,9
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

<sup>1</sup> Ratio de mois-personnes des conseillers résidents affectés au groupe d'activités.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

32. Les écarts entre les notes attribuées pour les cinq groupes d'activités sont relativement faibles. Lorsque les notes correspondant aux neuf critères sont agrégées, l'évaluation de chaque groupe est **Satisfaisante**. La meilleure note a été accordée pour la supervision du secteur financier. Lors des rencontres avec l'équipe d'évaluation, les représentants — du gouverneur au personnel d'exploitation — des banques centrales du Kenya, de la Tanzanie et du Rwanda ont fait part de leur très grande satisfaction à l'égard de l'AT fournie par l'AFRITAC Est pour renforcer la supervision du secteur financier, plus précisément dans l'optique de la qualité, de l'efficacité et de la durabilité des résultats. La gestion des finances publiques, le groupe d'activités associé à l'AT auquel les conseillers résidents des AFRITAC

ont consacré le plus de temps, a mérité la note la plus faible. L'équipe d'évaluation a appris que le Département des finances publiques avait affecté beaucoup plus de ressources au soutien à l'AT que le Département des marchés monétaires et de capitaux. Toutefois, rien ne permet de conclure que l'AT du Département des finances publiques a été plus efficace que celle du Département des marchés monétaires et de capitaux et du Département des statistiques. Lorsque davantage d'informations seront accessibles grâce au nouveau système d'inscription du temps du FMI, il conviendra d'analyser la question plus en détail dans le contexte des évaluations d'autres centres régionaux d'assistance technique. Si l'analyse ne démontre pas de façon incontestable que l'AT du Département des finances publiques ne donne pas de meilleurs résultats que celle des autres départements, il faudra s'interroger à savoir si son modèle de soutien à forte concentration de ressources constitue une utilisation efficace et efficiente des ressources humaines très restreintes du siège du FMI.

33. Bien que toutes les autres évaluations soient comprises dans l'intervalle **Satisfaisante**, des différences ont été constatées entre les critères et les groupes d'activités. Les meilleures notes se situant dans cet intervalle, qui **avoisinaient l'intervalle Excellente**, ont été attribuées à la supervision du secteur financier pour la pertinence et l'expertise/assistance. Trois groupes d'activités ont mérité une note dans la **partie supérieure de l'intervalle Satisfaisante** : l'administration des recettes et la statistique au chapitre de la pertinence, et la supervision du secteur financier pour l'importance des contributions. L'évaluation très favorable de la pertinence de l'AT associée à la supervision du secteur financier s'explique en partie par le poids de l'AFRITAC Est dans les résultats de l'enquête. D'après les commentaires recueillis par l'équipe d'évaluation en Tanzanie, au Rwanda et au Kenya, les contributions de l'ancien conseiller résident en contrôle bancaire de l'AFRITAC Est ont grandement facilité le remplacement du contrôle bancaire classique par le contrôle fondé sur les risques.
34. Plusieurs notes se situent dans la partie inférieure de l'intervalle **Satisfaisante**, **à la limite de l'intervalle Modeste**. Les évaluations classées dans le **dernier quartile de l'intervalle Satisfaisant** englobent trois notes accordées dans le domaine de la gestion des finances publiques (coordination avec d'autres fournisseurs d'AT, utilisation des résultats et capacité d'obtenir des résultats concrets). La coordination avec d'autres fournisseurs d'AT a également été jugée relativement faible dans les domaines de l'administration des recettes, des opérations monétaires/systèmes financiers et de la supervision du secteur financier.
35. Parmi les neuf critères, la coordination avec d'autres fournisseurs d'AT a mérité la note la plus basse. Voilà qui est quelque peu étonnant si l'on considère l'importance accordée à la coordination avec les activités des donateurs dans la documentation du programme des AFRITAC. Toutefois, lors des missions de l'équipe d'évaluation, de nombreux donateurs, surtout dans les pays où aucun AFRITAC n'est représenté, se sont plaints du manque d'informations sur les activités de l'AFRITAC et du refus de ce dernier de transmettre les rapports de mission. Ils sont insatisfaits malgré (i) les efforts déployés par les coordonnateurs des centres pour rencontrer les autres fournisseurs d'AT durant leurs missions dans les pays; (ii) le fait que nombre de conseillers résidents ont rencontré les autres donateurs ou leurs consultants dans la même discipline; (iii) le fait que les donateurs sont représentés au sein des comités d'orientation et assistent aux réunions de ces comités en tant qu'observateurs. Dans certains cas, la coordination des activités de l'AFRITAC avec celles d'autres fournisseurs d'AT était Satisfaisante. Il y a matière à amélioration à cet égard. Les questions de la coordination et de la diffusion d'informations sont approfondies au chapitre III.



## Appendice C

**Tableau CX.1 – Ventilation des répondants par employeur**

	<b>Nombre total de réponses</b>	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>
Ministère/organisme public	60 %	65 %	48 %	56 %
Fournisseur d'AT	11 %	7 %	13 %	7 %
FMI et experts en mission de courte durée	29 %	19 %	32 %	31 %
Autre	0 %	10 %	6 %	6 %
<b>Total (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Nombre total de réponses<sup>1</sup></b>	<b>815</b>	<b>357</b>	<b>176</b>	<b>115</b>

<sup>1</sup> La ventilation de la première colonne repose sur différents groupes de répondants, qui totalisaient 815 personnes, et les trois autres colonnes, sur les réponses à cette question fournies par les 646 personnes qui ont évalué les AFRITAC.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.2 – Ventilation des fonctionnaires par type d'organisation**

	<b>Nombre total de réponses</b>	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>
Ministère des finances	39 %	28 %	48 %	45 %
Banque centrale	27 %	37 %	12 %	15 %
Agence nationale de statistiques	9 %	7 %	20 %	9 %
Administration fiscale	22 %	27 %	13 %	26 %
Autre	3 %	1 %	7 %	5 %
<b>Total (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Nombre total de réponses</b>	<b>467</b>	<b>232</b>	<b>85</b>	<b>65</b>
<b>Population observée totale</b>	<b>476</b>	<b>232</b>	<b>85</b>	<b>65</b>
<b>Taux de réponse (%)</b>	<b>98 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

<sup>1</sup> Parmi les 476 répondants qui travaillaient pour une administration publique, 467 ont identifié leur employeur et 382 ont évalué les AFRITAC.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.3 – Ventilation des experts en mission de courte durée et du personnel du FMI par département**

	<b>Nombre total de réponses</b>	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>
Département Afrique	13 %	7 %	17 %	19 %
Département des finances publiques	16 %	21 %	16 %	6 %
Département des marchés monétaires et de capitaux	9 %	15 %	3 %	11 %
Département des statistiques	5 %	9 %	3 %	3 %
Bureau du Représentant résident	12 %	1 %	21 %	17 %
AFRITAC	21 %	21 %	24 %	25 %
Autre	22 %	26 %	16 %	19 %
<b>Total (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Nombre total de réponses</b>	<b>179</b>	<b>68</b>	<b>58</b>	<b>36</b>

<sup>1</sup> Parmi les 179 répondants experts en mission de courte durée et membres du personnel du FMI, 162 ont évalué les AFRITAC.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.4 – Rôle joué par les AFRITAC dans l'aide apportée aux pays bénéficiaires pour définir les priorités de l'AT**

	<b>Nombre total de réponses</b>	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>
A joué un rôle important et décisif	42 %	45 %	36 %	41 %
A joué un rôle, sans être décisif	50 %	47 %	57 %	50 %
N'a fourni que des contributions mineures	8 %	8 %	7 %	8 %
N'a joué aucun rôle	0 %	0 %	0 %	1 %
<b>Total (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Nombre total de réponses 1</b>	<b>565</b>	<b>301</b>	<b>162</b>	<b>107</b>
<b>Non-réponse/sans opinion</b>	<b>83</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>Population observée totale<sup>2</sup></b>	<b>648</b>	<b>357</b>	<b>176</b>	<b>115</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>87 %</b>	<b>84 %</b>	<b>93 %</b>	<b>93 %</b>

<sup>1</sup> 565 des 648 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.5 – Pertinence de l'assistance des AFRITAC**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Le travail de l'AFRITAC repose sur les demandes reçues et répond aux besoins des pays.	42 %	52 %	6 %	1 %	522	91 %
Les pays s'approprient pleinement le travail de l'AFRITAC.	22 %	58 %	18 %	2 %	485	85 %
Le travail de l'AFRITAC est étroitement lié au travail de surveillance et aux activités des programmes du FMI.	26 %	64 %	9 %	2 %	466	82 %
Le travail de l'AFRITAC est étroitement coordonné avec celui de l'assistance technique du siège du FMI.	30 %	62 %	7 %	1 %	443	78 %
L'AFRITAC joue un rôle clé dans la remontée d'informations des pays membres vers le siège du FMI.	24 %	56 %	15 %	4 %	380	67 %
Le travail de l'AFRITAC est étroitement lié aux stratégies de réduction de la pauvreté de ses pays membres.	20 %	59 %	17 %	4 %	426	75 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 571 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.6 – Efficacité de la mission de surveillance et d’orientation des comités d’orientation auprès des AFRITAC**

	<b>Nombre total de réponses</b>	<b>AFRITAC Est</b>	<b>AFRITAC Ouest</b>	<b>AFRITAC Centre</b>
Excellente	18 %	21 %	17 %	13 %
Satisfaisante	66 %	62 %	68 %	75 %
Modeste	13 %	15 %	13 %	10 %
Insatisfaisante	3 %	2 %	3 %	3 %
<b>Total (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Note pondérée 1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Nombre total de réponses 2</b>	<b>350</b>	<b>169</b>	<b>109</b>	<b>72</b>
<b>Non-réponse/sans opinion</b>	<b>221</b>	<b>144</b>	<b>48</b>	<b>29</b>
<b>Population observée totale</b>	<b>571</b>	<b>313</b>	<b>157</b>	<b>101</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>61 %</b>	<b>54 %</b>	<b>69 %</b>	<b>71 %</b>

1 Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

2 350 des 571 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

**Tableau CX.7 – Capacité des AFRITAC à améliorer la qualité de l’assistance technique fournie aux pays bénéficiaires**

	Nombre total de réponses	AFRITAC Est	AFRITAC Ouest	AFRITAC Centre
Excellente	25 %	29 %	23 %	19 %
Satisfaisante	62 %	59 %	62 %	72 %
Modeste	11 %	9 %	14 %	9 %
Insatisfaisante	2 %	2 %	1 %	0 %
<b>Total (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Note pondérée 1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>
<b>Nombre total de réponses</b>	<b>598</b>	<b>328</b>	<b>165</b>	<b>105</b>
<b>Non-réponse/sans opinion</b>	<b>48</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Population observée totale 2</b>	<b>646</b>	<b>357</b>	<b>174</b>	<b>115</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>93 %</b>	<b>92 %</b>	<b>95 %</b>	<b>91 %</b>

1 Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

2 598 des 646 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d’évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.8 – Efficacité des types d’AT**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Conseillers résidents	35 %	50 %	12 %	3 %	3,2	433	67 %
Experts en mission de courte durée	26 %	56 %	16 %	2 %	3,1	525	81 %
Formation et ateliers régionaux	43 %	44 %	11 %	2 %	3,3	534	83 %
Formation et ateliers nationaux	26 %	53 %	14 %	7 %	3,0	419	65 %
Détachements d’experts dans les organisations africaines	21 %	44 %	25 %	10 %	2,8	286	44 %

<sup>1</sup> Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

<sup>2</sup> Ratio du nombre de réponses aux 646 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d’évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.9 – Qualité des cours de formation/ateliers/séminaires**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Thèmes abordés	62 %	36 %	2 %	0 %	3,6	388	98 %
Animateurs/ personnes-ressources	46 %	50 %	3 %	1 %	3,4	388	98 %
Qualité des présentations	45 %	50 %	5 %	0 %	3,4	389	98 %
Échange avec les autres participants	36 %	54 %	9 %	2 %	3,2	388	98 %
Qualité du lieu	32 %	53 %	12 %	3 %	3,1	388	98 %
Durée du cours	9 %	57 %	27 %	7 %	2,7	389	98 %
Suivi et soutien post-cours/atelier	7 %	34 %	37 %	22 %	2,3	349	88 %

<sup>1</sup> Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

<sup>2</sup> Ratio du nombre de réponses aux 395 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.10 – Utilisation des connaissances acquises lors des ateliers/séminaires/cours de formation**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Les thèmes abordés étaient en rapport avec mes activités quotidiennes.	66 %	33 %	1 %	1 %	366	93 %
J'utilise les connaissances acquises presque tous les jours pour mon travail.	37 %	47 %	14 %	1 %	355	90 %
J'utilise les connaissances acquises occasionnellement (une fois par semaine) pour mon travail.	7 %	29 %	42 %	22 %	346	88 %
J'utilise rarement les connaissances acquises pour mon travail.	1 %	10 %	40 %	49 %	346	88 %
Les thèmes abordés étaient trop complexes.	2 %	6 %	40 %	52 %	355	90 %
J'ai changé de travail et n'utilise donc plus les connaissances acquises.	1 %	3 %	38 %	57 %	327	83 %
Mon organisation n'a pas accès aux technologies de l'information, logiciels ou systèmes informatiques indispensables pour l'utilisation des connaissances acquises.	3 %	8 %	35 %	55 %	342	87 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 395 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.11 – Comparaison de l'AT des AFRITAC avec celle du siège du FMI**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
L'AFRITAC répond plus rapidement aux demandes que le siège du FMI.	34 %	50 %	14 %	3 %	340	60 %
L'AFRITAC est plus flexible que le siège du FMI.	31 %	54 %	12 %	2 %	353	62 %
L'AFRITAC a une meilleure compréhension des pays que les	32 %	51 %	14 %	3 %	430	75 %

personnels du siège du FMI.						
L'AFRITAC est plus à l'écoute des besoins des pays que le siège du FMI.	27 %	54 %	17 %	2 %	384	67 %
L'AFRITAC contribue plus efficacement à la promotion de l'intégration et de l'harmonisation régionales que le siège du FMI.	30 %	57 %	11 %	2 %	403	71 %
L'AFRITAC soutient la mise en place de politiques et de stratégies identifiées par l'assistance technique du siège du FMI.	26 %	66 %	6 %	1 %	417	73 %
Le FMI devrait redéployer des personnels et des moyens du siège vers l'AFRITAC.	29 %	53 %	13 %	5 %	424	74 %
La qualité de l'expertise fournie par l'AFRITAC est au moins aussi bonne que celle fournie par le siège du FMI.	18 %	48 %	28 %	7 %	389	68 %
La qualité de l'expertise fournie par l'AFRITAC est nettement inférieure à celle fournie par le siège du FMI.	5 %	12 %	56 %	27 %	383	67 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 571 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.12 – Comparaison de l'AT des AFRITAC avec celle d'autres fournisseurs d'AT**



	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
L'AFRITAC répond plus rapidement aux demandes que les autres fournisseurs d'AT.	24 %	53 %	21 %	1 %	335	59 %
L'AFRITAC est plus flexible que les autres fournisseurs d'AT.	21 %	53 %	23 %	3 %	332	58 %
L'AFRITAC a une meilleure compréhension des pays que les autres fournisseurs d'AT.	25 %	50 %	22 %	3 %	356	62 %
L'AFRITAC est plus à l'écoute des besoins des pays que les autres fournisseurs d'AT.	22 %	51 %	24 %	3 %	340	60 %
L'AFRITAC contribue plus efficacement à la promotion de l'intégration et de l'harmonisation régionales que les autres fournisseurs d'AT.	26 %	55 %	17 %	2 %	344	60 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 571 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.13 – Rapport coût-efficacité comparatif de l'AT des AFRITAC**

	Pourcentage des réponses			Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Comparable	Plus efficace	Moins efficace		
Experts résidents long terme financés par le FMI	36 %	46 %	18 %	314	55 %
Missions d'AT de courte durée du siège du FMI	39 %	43 %	18 %	350	61 %
Formation assurée par l'Institut du FMI	35 %	49 %	17 %	286	50 %
Experts résidents long terme d'autres fournisseurs d'AT	35 %	43 %	23 %	265	46 %
Missions d'assistance technique de courte durée d'autres fournisseurs d'AT	37 %	49 %	15 %	279	49 %

Formation/assistance dispensée par des institutions régionales	40 %	50 %	10 %	303	53 %
--	------	------	------	-----	------

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 571 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.14 – Importance que les AFRITAC devraient accorder aux objectifs relatifs aux finances publiques**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Très important	Important	Modérément important	Pas important		
Améliorer les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation des politiques et de prévision	56 %	36 %	6 %	2 %	512	90 %
Renforcer l'équilibre des pouvoirs dans la gestion des finances publiques, en tenant compte des guides de bonne conduite préconisés par le FMI et d'autres institutions	39 %	54 %	7 %	1 %	488	85 %
Rendre plus transparents et efficaces les systèmes et les procédures pour l'élaboration du budget, les opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit	56 %	41 %	3 %	0 %	493	86 %
Améliorer la fiabilité et la ponctualité des rapports sur les opérations financières de l'État	36 %	55 %	8 %	1 %	494	87 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 571 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.15 – Importance que les AFRITAC devraient accorder aux objectifs liés aux opérations monétaires et au secteur financier**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Très important	Important	Modérément important	Pas important		
Améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de paiement	52 %	42 %	6 %	1 %	483	85 %
Améliorer le cadre juridique et réglementaire pour la supervision du secteur financier	48 %	46 %	5 %	1 %	494	87 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 571 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.16 – Importance que les AFRITAC devraient accorder aux objectifs liés aux statistiques**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Très important	Important	Modérément important	Pas important		
Adapter les méthodologies d'établissement des statistiques économiques et financières aux normes internationales les plus récentes	45 %	48 %	7 %	1 %	495	87 %
Améliorer la diffusion des données et métadonnées macroéconomiques	30 %	58 %	11 %	1 %	492	86 %

<sup>1</sup> Ratio du nombre de réponses aux 571 répondants qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.17 – Promotion des compétences africaines**

	Pourcentage des réponses	AFRITAC Est	AFRITAC Ouest	AFRITAC Centre
Excellente	26 %	26 %	27 %	24 %
Satisfaisante	50 %	48 %	51 %	56 %
Modeste	19 %	19 %	21 %	17 %
Insatisfaisante	5 %	6 %	1 %	3 %
<b>Total (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Note pondérée 1</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Nombre total de réponses</b>	<b>484</b>	<b>262</b>	<b>134</b>	<b>88</b>
<b>Non-réponse/sans opinion</b>	<b>87</b>	<b>52</b>	<b>23</b>	<b>13</b>
<b>Population observée totale 2</b>	<b>571</b>	<b>314</b>	<b>157</b>	<b>101</b>
<b>Taux de réponse</b>	<b>85 %</b>	<b>83 %</b>	<b>85 %</b>	<b>87 %</b>

1 Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

2 484 des 571 personnes qui ont répondu à la question ont évalué les AFRITAC sur ce point.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.18 – Utilisation des compétences africaines**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
L'AFRITAC utilise mieux les compétences africaines que le siège du FMI.	35 %	49 %	14 %	2 %	398	70 %
L'AFRITAC utilise mieux les compétences africaines que les autres fournisseurs d'AT.	26 %	48 %	20 %	5 %	345	60 %

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.19 – Performance de l’AT dans le domaine de la gestion des finances publiques**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence de l’AT pour aider à renforcer les capacités	36 %	43 %	14 %	6 %	3,1	83	92 %
Cohérence avec les priorités des gouvernements	33 %	42 %	19 %	6 %	3,0	81	90 %
Coordination avec d’autres fournisseurs d’AT	15 %	49 %	23 %	14 %	2,6	74	82 %
Coordination avec le siège du FMI	33 %	51 %	13 %	3 %	3,1	70	78 %
Utilisation des résultats	17 %	46 %	26 %	11 %	2,7	76	84 %
Capacité à obtenir des résultats concrets	14 %	46 %	28 %	12 %	2,6	78	87 %
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales et au renforcement des institutions	19 %	54 %	19 %	8 %	2,8	74	82 %
Expertise et assistance	31 %	49 %	15 %	5 %	3,1	78	87 %
Durabilité des résultats	20 %	51 %	22 %	7 %	2,8	76	84 %
<b>Moyenne pour l’ensemble des critères</b>	<b>24 %</b>	<b>48 %</b>	<b>20 %</b>	<b>8 %</b>	<b>2,9</b>	<b>77</b>	<b>85 %</b>

<sup>1</sup> Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

<sup>2</sup> Ratio du nombre de réponses aux répondants (90) qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d’évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.20 – Performance de l'AT dans le domaine de l'administration des recettes**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence de l'AT pour aider à renforcer les capacités	47 %	40 %	9 %	3 %	3,3	95	97 %
Cohérence avec les priorités des gouvernements	35 %	47 %	13 %	4 %	3,1	93	95 %
Coordination avec d'autres fournisseurs d'AT	18 %	43 %	30 %	8 %	2,7	76	78 %
Coordination avec le siège du FMI	40 %	46 %	15 %	0 %	3,2	81	83 %
Utilisation des résultats	20 %	54 %	21 %	5 %	2,9	91	93 %
Capacité à obtenir des résultats concrets	24 %	50 %	21 %	5 %	2,9	92	94 %
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales et au renforcement	25 %	49 %	22 %	4 %	3,0	85	87 %
Expertise et assistance	40 %	43 %	15 %	2 %	3,2	93	95 %
Durabilité des résultats	24 %	50 %	22 %	4 %	2,9	92	94 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>30 %</b>	<b>47 %</b>	<b>19 %</b>	<b>4 %</b>	<b>3,0</b>	<b>89</b>	<b>90 %</b>

<sup>1</sup> Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

<sup>2</sup> Ratio du nombre de réponses aux répondants (98) qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.21 – Performance de l'AT dans le domaine des opérations monétaires et des systèmes financiers**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence de l'AT pour aider à renforcer les capacités	32 %	55 %	12 %	0 %	3,2	65	92 %
Cohérence avec les priorités des gouvernements	23 %	60 %	14 %	3 %	3,0	65	92 %
Coordination avec d'autres fournisseurs d'AT	9 %	56 %	29 %	5 %	2,7	55	77 %
Coordination avec le siège du FMI	22 %	64 %	14 %	0 %	3,1	59	83 %
Utilisation des résultats	20 %	55 %	25 %	0 %	3,0	60	85 %
Capacité à obtenir des résultats concrets	20 %	52 %	27 %	2 %	2,9	64	90 %
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales et au renforcement	27 %	48 %	23 %	2 %	3,0	64	90 %
Expertise et assistance	27 %	55 %	19 %	0 %	3,1	64	90 %
Durabilité des résultats	18 %	50 %	32 %	0 %	2,9	62	87 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>22 %</b>	<b>55 %</b>	<b>22 %</b>	<b>1 %</b>	<b>3,0</b>	<b>62</b>	<b>87 %</b>

<sup>1</sup> Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

<sup>2</sup> Ratio du nombre de réponses aux répondants (71) qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

**Tableau CX.22 – Performance de l'AT dans le domaine de la supervision du secteur financier**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence de l'AT pour aider à renforcer les capacités	53 %	38 %	8 %	1 %	3,4	77	96 %
Cohérence avec les priorités des gouvernements	29 %	59 %	11 %	1 %	3,2	75	94 %
Coordination avec d'autres fournisseurs d'AT	15 %	50 %	29 %	6 %	2,7	66	83 %
Coordination avec le siège du FMI	29 %	52 %	15 %	3 %	3,1	65	81 %
Utilisation des résultats	40 %	47 %	11 %	3 %	3,2	73	91 %
Capacité à obtenir des résultats concrets	36 %	49 %	14 %	1 %	3,2	73	91 %
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales et au renforcement	36 %	55 %	9 %	0 %	3,3	69	86 %
Expertise et assistance	49 %	39 %	11 %	1 %	3,4	76	95 %
Durabilité des résultats	31 %	53 %	14 %	3 %	3,1	72	90 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>35 %</b>	<b>49 %</b>	<b>13 %</b>	<b>2 %</b>	<b>3,2</b>	<b>72</b>	<b>90 %</b>

<sup>1</sup> Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

<sup>2</sup> Ratio du nombre de réponses aux répondants (80) qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008



**Tableau CX.23 – Performance de l'AT dans le domaine des statistiques**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence de l'AT pour aider à renforcer les capacités	44 %	45 %	11 %	1 %	3,3	94	97 %
Cohérence avec les priorités des gouvernements	30 %	52 %	16 %	2 %	3,1	91	94 %
Coordination avec d'autres fournisseurs d'AT	23 %	49 %	25 %	4 %	2,9	80	82 %
Coordination avec le siège du FMI	36 %	47 %	16 %	1 %	3,2	77	79 %
Utilisation des résultats	24 %	54 %	18 %	4 %	3,0	83	86 %
Capacité à obtenir des résultats concrets	21 %	52 %	22 %	4 %	2,9	90	93 %
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales et au renforcement	28 %	51 %	16 %	5 %	3,0	86	89 %
Expertise et assistance	35 %	46 %	15 %	4 %	3,1	89	92 %
Durabilité des résultats	17 %	63 %	17 %	3 %	2,9	89	92 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>29 %</b>	<b>51 %</b>	<b>17 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3,0</b>	<b>87</b>	<b>89 %</b>

<sup>1</sup> Sur une échelle de 1 à 4 — excellente (4 points), satisfaisante (3 points), modeste (2 points) et insatisfaisante (1 point).

<sup>2</sup> Ratio du nombre de réponses aux répondants (97) qui ont évalué les AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC 2008

## Annexe D : AFRITAC Est

### Principaux messages

Opérationnel depuis six ans, l'AFRITAC Est a ouvert ses portes à la fin de 2002.

Dans l'ensemble, la performance de l'AFRITAC Est a reçu la note « Satisfaisant », et sa note numérique était supérieure au point médian de la fourchette correspondante.

La pertinence est le critère qui a été le mieux noté, ce qui indique que les activités d'AT ont été bien choisies, que les administrations publiques se les sont appropriées et qu'elles correspondaient bien aux autres activités du FMI dans les pays en cause.

Pour tous les groupes d'activités d'AT, la coordination avec le donateur a été le sous-critère de pertinence qui a posé le plus de problèmes, surtout en ce qui concerne la recherche par l'AFRITAC Est de moyens de s'engager efficacement pendant que les autres donateurs mettaient en commun leurs ressources dans les domaines de la GFP et des statistiques.

L'efficacité et la durabilité sont les critères qui ont été les moins bien notés.

Les longs retards dans la dotation des postes vacants de conseiller en opérations monétaires, en GFP et en statistique ont influé négativement sur les notes accordées au chapitre de l'efficacité et de l'efficacité. Ces trois services de l'assistance technique doivent en venir à une meilleure planification de la relève afin de recruter en temps opportun les conseillers résidents de l'AFRITAC Est.

En ce qui concerne la durabilité, la lourdeur des responsabilités des conseillers résidents dans les pays et la capacité d'absorption des institutions figurent parmi les principaux problèmes. Le taux de roulement du personnel est aussi problématique dans certains organismes.

Il est nécessaire de renforcer le processus d'établissement des repères de réalisation et de suivi des progrès accomplis.

Les ateliers régionaux ont permis de faire connaître efficacement l'expérience acquise dans les régions. Les documents produits pour les ateliers sont devenus des documents de référence et la plupart des participants ont ensuite utilisé les connaissances acquises dans leur milieu de travail. Sur le plan du suivi, il faudra porter une attention accrue aux mesures visant à faciliter la mise en œuvre des recommandations issues des ateliers.

Il existe des différences très nettes de performance d'un groupe d'activités d'AT à l'autre. L'AT de l'AFRITAC Est en matière de contrôle bancaire a reçu la note « Excellent » et l'AT en matière d'administration des recettes, la note « Satisfaisant », mais avec une note numérique très près du seuil de la note « Excellent ». Les groupes d'activités d'AT en matière de politique monétaire, de GFP et de statistique ont tous reçu la note « Satisfaisant », mais la note numérique se situait dans chaque cas dans le bas de la fourchette.

Le sentiment d'appropriation et d'importance de la contribution a été excellent en ce qui concerne l'AT en matière de contrôle bancaire. Le modèle d'équipe utilisé pendant quatre ans a généré des produits appréciables, dont l'adoption d'un système de contrôle axé sur les risques, qui a lui-même contribué à une réussite impressionnante : le passage du système conventionnel de contrôle bancaire à un autre axé sur les risques, ce qui constitue une priorité des

**banques centrales.**

**Dans le domaine budgétaire, l'AT a contribué à l'intégration des produits aux pratiques administratives courantes des organismes prestataires même si, dans certains cas, certaines contraintes ont empêché la mise en œuvre intégrale des recommandations.**

**Voici quelques-uns des points forts de l'AT en matière de statistique :**  
**i) pertinence très nette de l'AT compte tenu des besoins des pays clients et nature complémentaire de celle-ci avec les activités de suivi et de surveillance du FMI et ii) obtention de résultats concrets que se sont appropriés les pays et qui sont susceptibles de durer dans les domaines de la balance des paiements, des comptes nationaux trimestriels, de l'IPC et de l'IPA.**

## **AFRITAC Est : introduction**

1. Opérationnel depuis six ans, l'AFRITAC Est a été inauguré à la fin de 2002. L'annexe D présente l'évaluation détaillée de l'AFRITAC Est. L'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire se divise en deux groupes: i) les opérations monétaires et ii) le contrôle bancaire. L'AT en matière de finances publiques a aussi été divisée en deux groupes : i) gestion des finances publiques et ii) administration des recettes. Toutes les activités d'AT en matière de statistique ont été analysées comme appartenant à un seul et même groupe couvrant les comptes nationaux, les prix, la balance des paiements et les statistiques financières publiques.

2. La méthodologie de notation a été appliquée à chaque groupe d'activités afin d'obtenir dans un premier temps une note numérique pour chacune des quatre dimensions de l'évaluation : pertinence, efficacité, efficience et durabilité. Pour chaque groupe d'activités d'AT, les notes numériques accordées à l'égard de chacune des dimensions de l'évaluation ont été compilées en utilisant les coefficients de pondération définis à l'annexe B. Les notes des groupes d'activités relevant du champ d'intervention du MCM et du FAD ont été compilées au moyen de coefficients de pondération fondés sur le nombre total de mois-personnes consacrés par les conseillers à l'AT au cours de la période allant de l'exercice 2006 à l'exercice 2008 inclusivement. Ces coefficients de pondération ont été calculés en s'appuyant sur les données du tableau D.1 qui sont elles-mêmes fondées sur les états financiers vérifiés de l'AFRITAC Est.

3. Les conclusions de l'équipe d'évaluation reflètent : i) les commentaires formulés par les fonctionnaires et participants aux ateliers, les employés de l'AFRITAC Est, les représentants résidents et les représentants d'autres fournisseurs d'assistance technique pendant les entrevues menées au Kenya, au Rwanda et en Tanzanie; ii) les commentaires formulés sur l'AFRITAC Est par les répondants à l'enquête d'évaluation des AFRITAC; iii) l'examen de la documentation et iv) les entrevues menées au siège du FMI.

4. Les réponses données aux 359 questions de l'enquête d'évaluation des AFRITAC portant plus précisément sur l'AFRITAC Est ont fait l'objet d'une analyse spéciale. Certains des principaux tableaux sont inclus dans le corps du texte de l'annexe D et les autres se trouvent à l'appendice de la présente annexe.

5. L'équipe d'évaluation a obtenu plus de données sur les activités d'AT de l'AFRITAC Est dans les pays qu'elle a visités (c'est-à-dire au Kenya, au Rwanda et en Tanzanie) que dans les autres pays clients (soit l'Érythrée; l'Éthiopie, le Malawi et l'Ouganda). Dans un effort pour s'assurer que ce problème n'entachait pas indûment ses conclusions, l'équipe d'évaluation a utilisé de multiples sources d'information pour valider ses principales conclusions. De manière générale, les conclusions de l'équipe d'évaluation et les résultats de l'enquête se recoupent étroitement, ce qui confirme assez bien l'évaluation globale de l'AFRITAC Est.

6. Si l'on se fie aux données du tableau B.2, 55 % des activités d'AT de l'AFRITAC Est ont été organisées pour des pays notés comme ayant une bonne capacité d'absorption institutionnelle (Rwanda et Tanzanie). L'assistance technique offerte (1 %) à l'Érythrée, le client de l'AFRITAC Est ayant la plus faible capacité d'absorption institutionnelle, a été minime. En pondérant la notation de la capacité d'absorption institutionnelle en fonction de la proportion d'assistance technique donnée au pays, on obtient une note pondérée de 2,6 pour la capacité d'absorption institutionnelle, ce qui correspond de justesse à la note Satisfaisant, très près du seuil critique de la note Modeste. Cette note est cependant faussée à la hausse parce que le Mali domine le tableau B.2, représentant prétendument 42 % de l'assistance technique dispensée par AFRITAC Est. Cette proportion s'explique probablement par le temps que les

conseillers résidents ont passé dans les bureaux de l'AFRITAC Est. La note Modeste serait probablement plus représentative de la capacité d'absorption générale des institutions dans les pays clients de l'AFRITAC Est.

**Tableau D.1 : Dépenses de l'AFRITAC Est et contributions en personnes-mois**

	Exercice financier 2006		Exercice financier 2007		Exercice financier 2008	
	Dépenses		Dépenses		Dépenses	
	Mois de travail	USD	Mois de travail	USD	Mois de travail	USD
<b>Conseillers résidents</b>	<b>48</b>	<b>876 000</b>	<b>46</b>	<b>978 250</b>	<b>67</b>	<b>1 441 300</b>
1101 Conseiller en gestion des recettes publiques	12	219 000	9	182 750	19	409 300
1102 Conseiller en politique de gestion et administration des recettes publiques	12	219 000	12	258 000	12	258 000
1103 Conseiller en politique et opérations monétaires	-	-	1	21 500	12	258 000
1104 Conseiller en contrôle bancaire	12	219 000	12	258 000	12	258 000
1105 Conseiller en statistiques multisectorielles	12	219 000	12	258 000	7	150 500
1106 Conseiller en gestion des dépenses publiques					5	107 500
<b>Experts en mission de courte durée</b>	<b>36</b>	<b>994 000</b>	<b>27</b>	<b>768 500</b>	<b>27</b>	<b>971 500</b>
1151 Finances publiques	13	364 000	14,5	420 500	14,5	449 500
1152 Politique monétaire	14	392 000	7,5	217 500	7,5	304 500
1153 Statistique	9	238 000	5	130 500	5	217 500
1154 Autres	-	-	-	-	-	-
<b>Total (finances publiques)</b>	<b>37</b>	<b>802 000</b>	<b>36</b>	<b>861 250</b>	<b>51</b>	<b>1 224 300</b>
<b>Total (politique monétaire)</b>	<b>26</b>	<b>611 000</b>	<b>21</b>	<b>497 000</b>	<b>32</b>	<b>820 500</b>
<b>Total (statistiques)</b>	<b>21</b>	<b>457 000</b>	<b>17</b>	<b>388 500</b>	<b>12</b>	<b>368 000</b>
<b>Autre</b>		<b>571 226</b>		<b>364 735</b>		<b>426 650</b>
1501 Déplacements régionaux		123 026		120 652		135 270
1601 Évaluation		-		-		-
3301 Formation		407 845		199 370		264 692
4101 Soutien administratif, communications, etc. <sup>2</sup>		40 355		44 713		26 688
Somme non allouée		-		-		-
<b>Total partiel</b>	<b>84</b>	<b>2 441 226</b>	<b>73</b>	<b>2 111 485</b>	<b>94</b>	<b>2 839 450</b>
Frais d'administration de 13 %		317 359		274 493		369 129
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>2 758 585</b>	<b>73</b>	<b>2 385 978</b>	<b>94</b>	<b>3 208 579</b>
Postes pour mémoire : Contributions de partage des coûts						
<b>Banque de Tanzanie</b>		<b>97 476</b>		<b>99 376</b>		<b>71 241</b>
Bureau <sup>3</sup>		78 843		73 716		43 001
Local		18 633		25 660		28 240
<b>Fonds monétaire international</b>		<b>507 437</b>		<b>517 488</b>		<b>524 446</b>
Coordonnateur du Centre		266 400		291 300		291 300

Opérations <sup>4</sup>	241 037	226 188	233 146
<b>Total général</b>	<b>3 363 498</b>	<b>3 002 842</b>	<b>3 804 266</b>

Source : FMI, Bureau de la gestion de l'assistance technique.

1 L'exercice financier commence le 1<sup>er</sup> mai et se termine le 30 avril de l'année suivante.

2 Les activités de soutien administratif, de communications, etc. sont financées en grande partie par le FMI. Voir « Opérations » à la rubrique « Postes pour mémoire ».

3 Depuis novembre 2007, les locaux de l'AFRITAC Est se trouvent dans un édifice de la Banque de Tanzanie.

4 Exclut les coûts de démarrage, l'achat d'une automobile et les charges salariales du personnel du siège du FMI.

5 Le solde résiduel du budget de la phase I a été reporté dans le budget de la phase II. Comprend les contributions promises et reçues au cours de l'exercice.

## II. Évaluation de l'AT monétaire et bancaire de l'AFRITAC Est

### A. Introduction à l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire

7. Compte tenu des caractéristiques sociales et économiques diversifiées des pays de la région<sup>6</sup> et du fait que tous les pays clients sont dotés d'une banque centrale qui contrôle la mise en œuvre de la politique monétaire dans le cas des pays ayant leur propre monnaie et qui exerce le contrôle bancaire (y compris le microfinancement), l'AT en matière de politique monétaire et de système financier de l'AFRITAC Est vise uniquement les banques centrales et touche à un éventail très large d'activités relevant de la politique monétaire et du contrôle bancaire<sup>7</sup>.

8. Les grandes priorités de l'AT en matière de politique monétaire établies dans le plan de travail de l'AFRITAC Est de la phase I (exercices financiers 2003 à 2005) consistaient à offrir des activités à l'appui : i) du développement d'un **marché monétaire et d'un marché des capitaux intérieurs** au Rwanda et en Tanzanie; ii) de la mise à niveau des pratiques de **gestion des réserves de change** en Éthiopie, au Kenya et au Rwanda par rapport aux pratiques exemplaires internationales et iii) de l'examen et de l'élaboration d'une stratégie pour la mise en œuvre de **réformes des systèmes de paiement**, la mise au point d'une structure organisationnelle pour les systèmes de paiement et l'élaboration de plans de mise en œuvre de systèmes de règlement en temps réel des montants bruts (SRTRMB) au Kenya et au Rwanda, activités d'AT qui portaient également sur la création du cadre juridique nécessaire pour appuyer les réformes. Des évaluations des besoins ont été menées par l'AFRITAC Est dans tous les pays de la région dès le début de la phase I (et II) et une stratégie de réforme moyennement prioritaire pour l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire a été élaborée pour chaque pays avant la tenue des activités d'AT.

<sup>6</sup>Voir tableau I.1 du chapitre I pour prendre connaissance des caractéristiques des pays répertoriées par l'équipe d'évaluation dans un but de comparaison de la capacité d'absorption institutionnelle des pays clients d'AFRITAC. Dans le cas de l'AFRITAC Est, deux pays, en l'occurrence le Rwanda et la Tanzanie, ont reçu la note Bon et les cinq autres (Érythrée, Éthiopie, Kenya, Malawi et Ouganda) ont reçu la note Modéré. Même si certains pays de la région ont connu leur part de tensions sociales et économiques et même si la réduction de la pauvreté constitue un objectif important dans tous les pays, la deuxième vague de réformes du secteur financier est déjà bien engagée dans plusieurs de ces pays ou des étapes importantes ont à tout le moins été franchies.

<sup>7</sup> Par opposition, l'AT en matière de politique monétaire et de système financier de l'AFRITAC Ouest et de l'AFRITAC Centre cible plus étroitement les pays clients, ce qui reflète dans une large mesure la prédominance des banques centrales régionales et de régimes monétaires communs liés à l'euro, dans leurs pays clients (voir annexes E et F).

9. Conformément au plan de travail de la phase II (exercices 2006 à 2008), ces activités ont été maintenues, leur coordination a été améliorée et elles ont progressivement ciblé avec plus de précision le travail dans le secteur monétaire afin de solidifier le système d'intermédiation financière et d'assurer une meilleure correspondance entre les taux d'intérêt et les conditions sur le marché. On y est arrivé en aidant les banques centrales à se doter à l'interne de la capacité de formuler et de mettre en œuvre une politique monétaire en appliquant les moyens suivants : i) adoption d'instruments du marché pour faciliter le développement à l'échelle du pays d'un marché de changes, d'un marché monétaire et d'un marché des capitaux; ii) amélioration de la régulation de la liquidité et des opérations monétaires; iii) soutien aux efforts continus de modernisation des systèmes de paiement et de règlement, y compris l'harmonisation des efforts déployés à l'échelle régionale à l'égard des paiements transfrontaliers et iv) appui à la réforme des systèmes comptables des banques centrales<sup>8</sup> et adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS)<sup>9</sup>.

10. Un modèle similaire se dégage de manière évidente de l'évolution de l'AT en matière de contrôle bancaire. Les priorités des activités prévues dans le plan de travail de la phase I étaient notamment : i) la mise à niveau des compétences dans les activités principales de contrôle, notamment les contrôles sur place et les contrôles sur dossier, dans de nombreux pays de la région; ii) la mise en place au Kenya, au Rwanda et en Tanzanie d'une aide pour le passage de la méthode conventionnelle de contrôle à une autre axée sur les risques en esquissant un cadre de mise en œuvre et en affectant des équipes spécialement à la supervision du processus de changement<sup>10</sup>; iii) élaboration d'un manuel d'inspection sur place et d'un système de contrôle sur dossier en Érythrée; iv) création d'un nouveau modèle pour les rapports d'inspection et examen de la méthode de classification et de provisionnement des prêts au Rwanda; v) aide à l'élaboration d'un cadre de contrôle des institutions financières autres que les banques et cadre de réglementation pour la caisse nationale de retraite en Ouganda; vi) résolution du cas des banques à problèmes et des prêts non productifs; vii) mise en œuvre de mesures de lutte contre le blanchiment de capitaux et viii) mise en place du système de notation des banques CAMEL<sup>11</sup> dans un certain nombre de pays.

11. Le programme de travail de la phase II<sup>12</sup> consistait à poursuivre les activités susmentionnées dans le domaine du contrôle bancaire, essentiellement des projets pluriannuels de renforcement des capacités, mais dans un cadre plus structuré et en se concentrant sur trois grands thèmes : i) **renforcement des contrôles de base** (c'est-à-dire, mise en œuvre d'une méthode de contrôle axée sur les risques, amélioration des systèmes de contrôle sur dossier et de suivi de la situation financière et de la performance au moyen du

---

<sup>8</sup> Des réformes comptables de cette nature dans les banques centrales viennent souvent en appui aux évaluations des sauvegardes effectuées par le FMI afin de bonifier les structures de gouvernance.

<sup>9</sup> L'objectif de l'AT en matière de politique monétaire de la phase II du programme de travail consistait à accroître l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre de la politique monétaire au moyen d'instruments indirects, dans un contexte financier de plus en plus axé sur le marché, en rehaussant la qualité des outils de gestion des liquidités de la banque centrale et en développant les marchés financiers.

<sup>10</sup> Avant d'amorcer ce processus, des enquêtes sur les pratiques de gestion des risques des banques et des autres institutions financières ont été effectuées par la Banque de Tanzanie, la Banque centrale du Kenya et la Banque nationale du Rwanda et des ébauches de lignes directrices sur la gestion des risques à l'intention des banques ont été rédigées.

<sup>11</sup> L'acronyme CAMEL désigne un système de notation de la performance accepté dans la plupart des pays et qui permet d'évaluer l'adéquation du capital aux besoins, la qualité de l'actif, la gestion, les bénéfices et la position de trésorerie des institutions bancaires.

<sup>12</sup> L'objectif de l'AT en matière de contrôle bancaire du programme de travail de la phase II consistait à mettre l'accent sur la promotion de la viabilité du secteur financier et sur une intensification de la concurrence sur les marchés financiers. L'objectif final est de mettre en œuvre des mesures de contrôle et un cadre réglementaire efficaces qui permettront aux institutions financières en bonne santé de se livrer concurrence et par conséquent, d'accroître l'efficacité des intermédiaires financiers.

système de notation CAMEL); ii) **resserrement de l'application des principes de base de Bâle** (soit le renforcement du cadre légal et réglementaire régissant les institutions financières et permettant le contrôle transfrontalier global des entités financières) et iii) **règlement de certains enjeux précis liés au contrôle bancaire** (soit le contrôle des institutions financières autres que les banques, des bureaux de changes et des institutions de microfinancement, la conformité aux Normes internationales de communication de l'information financière, les préparatifs en vue de l'adoption du cadre de contrôle bancaire de Bâle II et la mise en œuvre de mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme).

12. Les objectifs et l'orientation du programme de travail de la phase II en matière d'opérations monétaires et de contrôle bancaire ont été influencés, et il faut s'en féliciter, par les PESF menés conjointement par FMI et la Banque mondiale dans cinq pays de la région de 2001 à 2004 et ont bénéficié de ce fait de l'élan imprimé par ces programmes au processus. Les PESF ont défini, à l'intention des autorités des différents pays, les besoins de renforcement des capacités en matière de politique monétaire, de développement des marchés financiers et de contrôle du secteur financier<sup>13</sup>.

13. L'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire a été donnée par les conseillers résidents avec l'appui d'experts en mission de courte durée. Pendant plus de deux ans (janvier 2005 à avril 2007), le poste de conseiller en opérations monétaires est demeuré vacant et l'assistance technique aux pays membres a dû être donnée par le MCM<sup>14,15</sup>.

14. Comme dans les autres AFRITAC, une évaluation quantitative intégrant la notation des dimensions de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité des activités est effectuée pour les deux groupes d'activités d'assistance technique relevant du MCM. Les critères jugés les plus pertinents dans l'établissement des points de référence pour chaque dimension de l'évaluation ont été présélectionnés. Les déclarations et les jugements effectués dans les sous-sections des critères de chacune des quatre dimensions et les notes indiquées dans les tableaux correspondants sont fondés sur une analyse combinée des éléments suivants : i) documents du programme de travail des phases I et II de l'AFRITAC Est; ii) rapports rédigés en prévision des réunions du Comité d'orientation et procès-verbaux connexes; iii) examen de tous les rapports rédigés par les deux conseillers, y compris une analyse approfondie de deux rapports de mission sélectionnés au hasard (dont l'un, pour chaque conseiller, rédigé avec la collaboration d'un expert en mission de courte durée); iv) rapports mensuels adressés aux services du siège du FMI; v) discussions avec le personnel de l'AFRITAC Est à Dar es Salaam et documents à l'appui rédigés en prévision de ces discussions et vi) nombreux commentaires reçus dans le cadre de rencontres avec des fonctionnaires clés au Kenya, au Rwanda et en Tanzanie (y compris les participants aux ateliers de l'AFRITAC) ainsi qu'avec les représentants

---

<sup>13</sup> Au Malawi, le PESF a pris fin en 2007.

<sup>14</sup> L'équipe d'évaluation n'a obtenu aucun détail sur l'assistance technique offerte par le siège du FMI au cours de cette période, mais il se dégage clairement des discussions avec les autorités de la banque centrale des trois pays visités que le hiatus causé par le long délai dans la dotation du poste vacant a eu des conséquences néfastes sur le rythme des réformes touchant l'efficacité et la durabilité de l'AT en matière de politique monétaire de l'AFRITAC Est pendant une partie appréciable des phases I et II. Il se dégage aussi clairement des documents du programme de l'AFR que le MCM a offert de l'assistance technique en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire pendant la période d'évaluation des pays de la région (notamment au Rwanda), ce qui démontre que le modèle de prestation de l'assistance technique, selon lequel le MCM travaille en amont et les AFRITAC travaillent en aval, n'a pas été suivi strictement.

<sup>15</sup> Des dispositions ont également été prises dans le plan de travail de la phase II pour favoriser le détachement d'employés offrant un rendement supérieur d'un organisme à l'autre afin que ces employés puissent participer aux inspections bancaires d'autres pays. L'AFRITAC Est a joué un rôle de pionnier dans cette initiative favorisant les examens efficaces par les pairs et la modernisation des pratiques, et contribuant au développement de compétences régionales.



des autres fournisseurs d'assistance technique. On a aussi dûment pris connaissance de l'enquête d'évaluation des AFRITAC (voir annexe C).

## **B. Pertinence de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire**

### **1. Conformité aux objectifs des autorités**

15. L'examen des documents pertinents<sup>16</sup> et des commentaires formulés dans le cadre des réunions élargies organisées par l'équipe d'évaluation avec des dirigeants des banques centrales du Kenya, du Rwanda et de la Tanzanie a révélé des signes de forte appropriation de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire. Les dirigeants, du gouverneur aux cadres intermédiaires, participent aux activités et interagissent étroitement avec l'AFRITAC Est et ses conseillers afin de s'assurer que le programme d'assistance technique est centré sur leurs besoins de renforcement des capacités des systèmes monétaires et financiers. En fait, comme ils sont parfaitement au courant des bienfaits que l'AT peut avoir sur l'efficacité de leur politique macroéconomique, les dirigeants des banques centrales appuient sans réserve et sans distinction le travail de l'AFRITAC Est. Par ailleurs, les hauts dirigeants des banques centrales ont participé activement aux travaux du Comité d'orientation, occupant notamment le siège de la présidence la plus grande partie du temps.

16. Entre autres excellents exemples de la pertinence de l'AT en matière de systèmes monétaires et financiers en ce qui concerne les objectifs visés par les administrations publiques, mentionnons l'enthousiasme avec lequel bon nombre des pays qui avaient entrepris volontairement un PESF conjoint du FMI et de la Banque mondiale ont demandé l'assistance de l'AFRITAC Est pour la mise en œuvre des principales conclusions et recommandations liées au renforcement nécessaire de leurs capacités, que ce soit en matière d'élaboration ou d'application d'une politique monétaire ou de contrôle du secteur financier et des marchés de capitaux<sup>17</sup>.

17. **L'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire favorise l'intégration et l'harmonisation au niveau régional, un des principaux objectifs de nombreux pays de la région, et plus particulièrement des pays membres de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE).** Dans le domaine du contrôle bancaire, l'AT de l'AFRITAC Est est le fer de lance d'un virage important amorcé dans de nombreux pays de la région vers le contrôle bancaire axé sur les risques et vers d'autres démarches et plateformes thématiques courantes pour i) renforcer les contrôles de base, sur place et sur pièces, dans les banques et entités autres que bancaires, y compris les bureaux de change et de microfinancement; ii) en venir à une plus grande conformité aux principes de base de Bâle (y compris les cadres juridiques et réglementaires mis en place pour les banques et les autres institutions financières et le regroupement des contrôles appliqués aux conglomérats financiers bancaires nationaux ou transnationaux) et iii) régler le cas des banques à problème, se préparer à l'application du nouvel accord de Bâle II sur les fonds propres et mettre en place des

---

<sup>16</sup> Plus particulièrement des programmes de travail des phases I et II et des procès-verbaux des réunions du Comité d'orientation.

<sup>17</sup> Motivés par les conclusions des PESF, le Kenya, la Tanzanie et le Rwanda ont demandé une AT pour appuyer leur transition de la méthode conventionnelle de contrôle bancaire vers une méthode axée sur les risques. Le contrôle axé sur les risques est une nouvelle méthode de contrôle plus efficace et efficiente qui favorise par ailleurs l'avènement au sein des institutions financières d'une culture axée sur la « gestion des risques » susceptible d'améliorer leur situation financière. Les PESF ont aussi mis en évidence deux problèmes importants dans la région : la faiblesse du système d'intermédiation financière et l'accessibilité restreinte des services financiers, ce qui explique la demande d'assistance technique des pays clients en matière de politique monétaire. Ils souhaitent ainsi renforcer à la fois leur marché monétaire et leur marché des capitaux et stimuler la concurrence entre les différents acteurs des marchés.

mesures de LBC/FT. En matière de politique monétaire, l'AT a appuyé la mise en œuvre de méthodes et de pratiques exemplaires communes qui renforcent l'administration de la politique monétaire, consolident le système d'intermédiation financière et stimulent la concurrence entre les institutions financières, autant de facteurs qui faciliteront l'atteinte par les régions de leurs objectifs d'intégration monétaire et de développement d'une monnaie commune.

18. Les ateliers nationaux et régionaux et les détachements de professionnels organisés par l'AFRITAC Est ont favorisé l'adoption de méthodes communes de gestion de la politique monétaire et de contrôle financier, ont amené les personnes responsables d'institutions similaires dans des pays différents à discuter de leurs problèmes communs, ce qui a permis dans plusieurs cas d'en venir à des solutions communes et ont de manière générale rehaussé la qualité du processus d'intégration régionale. Les ateliers de formation sur le contrôle bancaire – niveau intermédiaire (octobre à décembre 2007) et sur la modernisation de l'infrastructure des systèmes de paiements et de règlements (novembre 2007) constituent de bons exemples d'activités qui favorisent l'intégration régionale. Avant-gardiste et novateur, le cours de gestion macroéconomique et du secteur financier donné en avril 2007 et organisé conjointement par l'Institut du FMI et l'AFRITAC Est constitue quant à lui un bon exemple d'activité de formation favorisant une meilleure compréhension des liens entre les aspects pratiques et opérationnels de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire et la gestion globale d'une politique macroéconomique. Ces mesures favorisent l'intégration régionale. Les commentaires formulés par les participants à l'équipe d'évaluation étaient favorables et invitaient l'AFRITAC Est à les maintenir.

19. Ces mesures dénotent l'importance de l'application de méthodes communes d'AT dans le secteur financier par l'AFRITAC Est et, encore plus important, de la mise en œuvre de stratégies de suivi des PESF communes aux six pays de la région où des PESF ou de tels programmes ont eu lieu de 2001 à 2007, pour la poursuite des objectifs d'intégration et d'harmonisation régionales. En perspective, l'AFRITAC Est pourrait jouer un rôle plus important dans l'exécution des initiatives régionales menées dans chaque pays en : i) mettant en place des normes communes et des méthodes harmonisées et en diffusant à l'échelle régionale des pratiques exemplaires; ii) en collaborant plus étroitement avec la CAE qui travaille à l'élaboration d'indicateurs de convergence et, on peut le penser, à la fixation de normes dans le contexte du passage éventuel à une intégration monétaire d'ici 2012. Compte tenu de la crise financière internationale actuellement en cours, l'exemple de l'Union européenne, qui s'est dotée d'une monnaie commune sans d'abord vraiment harmoniser les règles de contrôle des institutions financières, donne à la CAE une leçon salutaire sur la manière de se préparer à une intégration régionale.

20. L'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire a contribué tangiblement à **renforcer la capacité institutionnelle des pays de formuler et de mettre en œuvre les objectifs du Millénaire pour le développement et des stratégies de lutte contre la pauvreté**. L'AT visant à améliorer la mise en œuvre de la politique monétaire et à renforcer la qualité des contrôles exercés sur les banques et les établissements de microfinancement au Kenya, au Rwanda et en Tanzanie a contribué à rehausser la qualité et la profondeur du système d'intermédiation financière et à étendre d'une manière sûre et ordonnée aux groupes moins favorisés de la collectivité<sup>18</sup> la gamme des services de paiements et autres services financiers concurrentiels, particulièrement les services de microfinancement.

---

<sup>18</sup> Le développement relativement récent des paiements et dépôts par téléphone (Mpesa), qui découle de l'expansion rapide des réseaux de téléphonie mobile combinée à celle des services financiers liés à la technologie des distributeurs automatiques de billets, a des retombées profondes sur l'élargissement de l'accès aux services financiers dont bénéficient les secteurs les plus pauvres et les moins formels de l'économie dans quelques pays.

## 2. Coordination avec les partenaires du développement<sup>19</sup>

21. Depuis la signature en septembre 2002 d'un accord en vertu duquel le FMI est devenu un partenaire contributif de la FRCA, l'AFRITAC Est est reconnu comme l'un des principaux centres de liaison pour la collaboration avec la FRCA. Dans le domaine de la politique monétaire et du contrôle bancaire, des séminaires conjoints de formation à court terme ayant pour objet les méthodes de contrôle du secteur financier axées sur les risques, l'émission des titres de créance d'État et la LBC/FT ont été organisés. Le programme de formation a été très bien accueilli par les organisations et pays participants. Cet esprit de collaboration s'est maintenu au cours de la phase II. L'AFRITAC Est a aussi collaboré avec le MEFMI à l'organisation de séminaires et d'ateliers. La Kenya School for Monetary Studies (KSMS) a été un partenaire efficace de tous les instants et a mis à la disposition de l'AFRITAC Est des installations de première qualité pour la tenue des séminaires et ateliers régionaux<sup>20</sup>. Si l'on se fie aux commentaires formulés par les participants aux ateliers, cette collaboration a été efficace.

22. La coordination avec la Banque mondiale pour le développement d'un système de paiements en Tanzanie et au Rwanda a été efficace. L'AFRITAC Est a collaboré à l'élaboration de la stratégie et du cadre juridique et réglementaire tandis que la Banque mondiale a financé les caractéristiques commerciales et les approvisionnements.

23. L'équipe d'évaluation a rencontré des représentants des donateurs dans les trois pays visités. Il semble que la coopération entre l'AFRITAC Est et les donateurs ait relativement bien fonctionné en Tanzanie en ce qui concerne la politique monétaire et le contrôle bancaire, mais que dans les autres pays, la coordination ait été un peu plus difficile. À Nairobi, les donateurs se sont plaints de la mauvaise coordination et d'un manque d'information sur les travaux de l'AFRITAC Est dans le domaine du contrôle bancaire. Au Rwanda, la coordination entre l'AFRITAC Est et la Banque mondiale à l'égard de certains éléments de la modernisation du système de paiements, même si elle paraissait initialement problématique, s'est améliorée à la suite d'une discussion tripartite organisée à Kigali et à laquelle ont participé l'AFRITAC Est, les représentants résidents de la Banque mondiale et ceux du FMI. Le projet a pu ensuite aller de l'avant. Même si l'AFRITAC Est est clairement le centre qui a accompli le plus de progrès parmi les trois AFRITAC en ce qui concerne la sensibilisation à ses activités et la diffusion de documents sur celles-ci<sup>21</sup>, il y a encore place à amélioration dans les trois centres AFRITAC. Cette question est abordée plus en profondeur au chapitre III.

---

Cette situation fait l'objet d'une surveillance étroite par les banques centrales de la région. Au Kenya, par exemple, les dirigeants de la banque centrale estiment qu'environ 3 millions de personnes utilisent le service Mpesa et le marché potentiel pour ce service pourrait représenter jusqu'à 13 millions d'utilisateurs.

<sup>19</sup> L'Initiative de renforcement des capacités de l'Afrique lancée par le FMI a d'entrée de jeu mis fortement l'accent sur le renforcement, dans les plus brefs délais, de la coordination entre les fournisseurs et bénéficiaires d'assistance technique. De nombreux donateurs sont actifs dans le secteur financier de la région dont la Banque mondiale, la BAD, le DFID, l'ACDI, la Commission de l'Union européenne et le GTZ. De plus, la KSMS, qui fournit les locaux où ont lieu un bon nombre des ateliers régionaux organisés par l'AFRITAC Est, désire établir des partenariats plus étroits tant avec l'AFRITAC Est qu'avec l'Institut du FMI et offrir aux participants de toutes les régions de l'Afrique un éventail élargi de cours de renforcement des capacités de qualité supérieure dans des domaines clés sous-jacents à la gestion macroéconomique.

<sup>20</sup> Quelque six ou sept ateliers régionaux conjoints ont lieu chaque année, le coût de location des installations faisant partie de la contribution en nature du Kenya à la mission de l'AFRITAC Est.

<sup>21</sup> L'AFRITAC Est a déployé des efforts systématiques pour faciliter la coordination avec les donateurs : i) Il a communiqué avec eux directement ou par l'entremise du groupe de coordination des donateurs. ii) Il a eu recours aux services des représentants résidents du FMI et en a fait ses « ambassadeurs » puisque, à l'extérieur de la Tanzanie, ce sont eux qui ont la meilleure connaissance des intervenants. iii) Il a nommé trois représentants des donateurs au sein du Comité d'orientation. iv) Il a produit et diffusé un rapport annuel complet faisant état de ses

24. Un exemple de coordination sud-sud facilité par la tenue d'un séminaire régional sur le microfinancement organisé par l'AFRITAC Centre est particulièrement digne de mention. Une des personnes-ressources lors de ce séminaire venait du Rwanda où le microfinancement est supervisé et réglementé par la banque centrale. Les commentaires formulés par les participants au séminaire à l'équipe de l'évaluation au sujet de cette présentation sur les progrès du Rwanda dans le contrôle du microfinancement étaient favorables et la communication de cette expérience par les représentants rwandais a été très appréciée.

### 3. Conformité aux activités du FMI

25. L'examen des objectifs de la réforme du secteur financier et des mesures prises pour mettre en œuvre cette réforme dans les rapports du personnel du FMI, les documents de surveillance et les documents liés aux programmes du FMI démontre l'existence d'un lien concret entre l'AT de l'AFRITAC Est et les activités du FMI<sup>22</sup>. Les conclusions et recommandations des PESF conjoints de la Banque mondiale et du FMI menés dans six pays de la région attestent également de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire dans le contexte des activités du FMI.

26. Le Département Afrique (AFR) du FMI produit tous les ans un ensemble de notes stratégiques pays qui, en plus de décrire l'orientation de la politique macroéconomique actuelle de chaque pays visé, énumèrent les priorités en matière d'assistance technique qui, en ce qui concerne les enjeux relatifs au système monétaire et financier, ont été élaborées en consultation avec le MCM. L'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire est conforme aux notes stratégiques<sup>23</sup>. De manière générale, le personnel de l'AFRITAC Est connaît peu les notes stratégiques pays d'AFR. Il serait donc souhaitable que ces notes soient mieux diffusées tant au sein des AFRITAC qu'au sein des comités d'orientation, à qui on devrait donner davantage d'occasions d'en discuter et d'être perçus

---

activités au cours de chacune des deux années précédentes. Dans certains cas, les partenaires du développement ont sollicité des conseils de l'AFRITAC Est dans le cadre du processus d'élaboration et d'achèvement de leur propre programme d'assistance technique.

<sup>22</sup> Le Mémorandum des services du FMI sur les discussions de 2008 relatives à l'article IV pour le Kenya souligne l'intention des autorités de mettre la dernière main à une stratégie pour le secteur financier et de renforcer le contrôle bancaire en apportant des modifications aux lois régissant la banque centrale et les services bancaires, et en améliorant l'efficacité des opérations et du marché monétaires par la mise en œuvre d'opérations sur des bons du Trésor dématérialisés et l'adoption d'une entente cadre sur les opérations de prise en pension appelées à régir les ententes de prise en pension horizontales. Les objectifs de la Tanzanie en vertu de l'instrument de soutien à la politique économique (ISPE), tels qu'énoncés dans une lettre d'intention de mai 2008, insistent sur les progrès accomplis dans la centralisation des dépôts de l'État à la banque centrale, le renforcement des prévisions relatives aux liquidités afin d'améliorer l'administration de la politique monétaire et d'en venir à une réduction notable des taux d'intérêt, et sur la stimulation de la concurrence pour les titres de créance de l'État par la mise aux enchères, toutes les quinze semaines, des bons du Trésor, ainsi que sur la bonification des mesures de sensibilisation visant à favoriser une plus grande transparence des mesures prises à l'égard de la politique monétaire. Dans un récent Mémorandum des services du FMI sur le Rwanda, on souligne que les réformes du secteur financier se concentrent sur l'amélioration de la politique monétaire, la modernisation du système national des paiements, l'élargissement de l'accès au crédit et aux services financiers et la promotion des institutions financières autres que bancaires.

<sup>23</sup> Les notes stratégiques d'AFR 2009 : i) pour le Kenya, accordent la priorité au renforcement du marché intérieur des capitaux, à la bonification de la politique monétaire, et à la surveillance du système de paiements et du système bancaire afin d'accroître l'efficacité de la politique monétaire et de promouvoir un enrichissement des marchés financiers; ii) pour le Rwanda, mettent l'accent sur la poursuite du travail entrepris en matière de contrôle bancaire et de politique monétaire et le renforcement de l'appareil judiciaire et réglementaire régissant les systèmes de paiements et iii) pour le Tanzanie, mettent l'accent sur l'enrichissement des marchés financiers intérieurs, la bonification de la politique monétaire et notamment des prévisions relatives aux liquidités et des opérations de change.

comme ayant participé à leur élaboration et de se les approprier. Liés de manière plus précise à l'assistance technique en matière de politique monétaire et de système financier, et dans la mesure où la stratégie a trait au suivi d'un PESF, les conseillers compétents de l'AFRITAC Est devraient donc participer à l'élaboration de ces notes avec une aide « en amont » du MCM, le cas échéant. Le déploiement d'un effort véritable pour élaborer une stratégie complète de suivi au PESF (comme cela a été fait en Tanzanie et au Rwanda en 2004-2005) permettrait éventuellement aux conseillers des AFRITAC de jouer un rôle mieux circonscrit dans un domaine crucial à la promotion d'une plus grande intégration régionale.

#### 4. Notation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et le système financier

27. La notation de la pertinence de l'AT en matière de politique monétaire, y compris celle à l'appui du développement d'un système de paiements, et en matière de contrôle bancaire est illustrée au tableau D.2. En s'appuyant sur l'analyse qui précède, les évaluateurs ont attribué à l'AT en matière de politique monétaire la note **Pertinent** et à l'AT en matière de contrôle bancaire la note **Très pertinent**. De manière globale, le portefeuille d'activités d'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de systèmes financiers a reçu la note **Pertinent**, très près du seuil de la note **Excellent**, au moment de son approbation par le Comité d'orientation et au moment de l'évaluation. Grâce au coefficient de pondération important (73 %) accordé au groupe d'activités d'AT en matière de contrôle bancaire, la note du portefeuille d'AT en matière de politique monétaire et de systèmes financiers a presque obtenu la note **Très pertinent**. Les notes les plus élevées ont été attribuées aux critères « conformité avec les programmes de l'administration publique et du FMI » et les plus faibles au critère « coordination entre les donateurs ».

Tableau D.2 : Évaluation de la pertinence de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire de l'AFRITAC I

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Politique monétaire	Contrôle du secteur financier	Note <sup>b</sup>
		27	73	100
1. Conformité aux priorités de l'administration	60	3,0	4,0	3,7
2. Coordination avec les partenaires du développement	20	3,0	2,0	2,3
3. Conformité aux activités du FMI	20	3,0	4,0	3,7
<b>Notation globale de la pertinence</b>	100	3,0	3,6	3,4

a Note : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant  
b Pondération établie en fonction du % du budget du centre consacré au groupe d'activités/à l'AT  
Très pertinent (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Pertinent (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement pertinent (Modeste) ≥ 1,5;  
Non pertinent (Insatisfaisant) < 1,5

28. Les tableaux D.3 et D.4 exposent les résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC. Les réponses aux questions de l'enquête portant sur la pertinence des deux groupes d'activités d'assistance technique correspondent, de manière générale, aux notes du tableau D.2. Le nombre de réponses obtenues est raisonnable. Il varie entre 35 et 46, selon les régions. En ce

qui concerne le groupe d'activités d'AT en matière de politique monétaire, la grande majorité des répondants ont accordé à la pertinence des activités la note **Satisfaisant** pour tous les sous-critères. Parmi les répondants, 37 % ont accordé à la pertinence de l'AT en matière de politique monétaire la note **Excellent**, 56 % la note **Satisfaisant**, 7 % la note **Modeste** et personne n'a attribué la note **Insatisfaisant**. Globalement, ces réponses équivalent à la note **Satisfaisant**, tout près du seuil requis pour obtenir la note **Excellent**. Quatre-vingts à quatre-vingt-dix pour cent des répondants ont accordé à la coordination des activités d'AT avec les priorités des autorités et avec les activités du FMI la note **Satisfaisant**, la note combinée étant légèrement supérieure au point médian de la fourchette. Les notes les plus faibles ont été attribuées à la coordination avec les autres fournisseurs d'AT. C'est le seul sous-critère auquel les répondants ont accordé une note inférieure au point médian de la fourchette de la note **Satisfaisant**. Une partie appréciable des répondants à l'enquête, environ un sur trois, ont en effet accordé à la coordination avec les autres donateurs la note **Modeste** ou **Insatisfaisant**. Les répondants à l'enquête d'évaluation des AFRITAC ont accordé à la pertinence du groupe d'activités d'AT en matière de contrôle bancaire la note **Excellent** (65 % ont accordé à la pertinence de l'AT en matière de contrôle bancaire la note **Excellent**; 26 %, la note **Satisfaisant**, 7 %, la note **Modeste** et 2 %, la note **Insatisfaisant**) (voir tableau D.4). La note globale attribuée au critère « conformité aux priorités des autorités » a été **Satisfaisant**, bien près du seuil donnant droit à la note **Excellent**, et la note globale attribuée au critère « coordination avec les activités du FMI » était légèrement supérieure au point médian de la fourchette de la note **Satisfaisant**. Comme pour l'AT en matière de politique monétaire, la coordination des services avec ceux des autres fournisseurs d'AT est le seul sous-critère où la note a été inférieure au point médian de la fourchette **Satisfaisant** et un nombre appréciable de répondants (environ un sur quatre) ont accordé la note **Modeste** ou **Insatisfaisant**.

**Tableau D.3 : Évaluation de la pertinence de l'AT en matière de politique monétaire et de système financier de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage de réponse				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence de l'AT en ce qui concerne le renforcement des capacités	37 %	56 %	7 %	0 %	3,3	41	89 %
Conformité aux priorités de l'administration	22 %	68 %	10 %	0 %	3,1	41	89 %
Coordination avec les autres fournisseurs d'AT	14 %	54 %	26 %	6 %	2,8	35	76 %
Coordination avec le siège du FMI	22 %	61 %	17 %	0 %	3,1	36	78 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>24 %</b>	<b>60 %</b>	<b>15 %</b>	<b>1 %</b>	<b>3,1</b>	<b>38</b>	<b>83 %</b>

<sup>1</sup> Selon un système de notation où Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Proportion des 46 répondants qui ont noté les centres AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête 2008 d'évaluation des AFRITAC

**Tableau D.4 : Évaluation de la pertinence de l'AT en matière de contrôle du secteur financier de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage de réponse				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence de l'AT en ce qui concerne le renforcement des capacités	65 %	26 %	7 %	2 %	3,5	46	94 %
Conformité aux priorités de l'administration	39 %	52 %	9 %	0 %	3,3	44	90 %
Coordination avec les autres fournisseurs d'AT	15 %	59 %	20 %	7 %	2,8	41	84 %
Coordination avec le siège du FMI	26 %	62 %	10 %	3 %	3,1	39	80 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>36 %</b>	<b>50 %</b>	<b>11 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3,2</b>	<b>43</b>	<b>87 %</b>

<sup>1</sup> Selon un système de notation où Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Proportion des 49 répondants qui ont noté les centres AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête 2008 d'évaluation des AFRITAC

## C. Efficacité de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire

### 1. Utilisation des produits des AFRITAC

29. Les produits de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire découlent des missions et des ateliers organisés dans chaque pays et des séminaires régionaux organisés par l'AFRITAC Est, soit seul, soit en collaboration avec d'autres organismes régionaux et internationaux. Les produits sont tous axés sur le développement des compétences, des institutions et des procédures susceptibles d'accroître la capacité d'absorption des banques centrales de la région.

30. Il est toujours difficile d'évaluer les véritables résultats de la formation en s'appuyant sur des ateliers sur place, sur le travail des équipes qui élaborent des plans de travail puis qui reviennent sur place pour en examiner les résultats et les mettre à jour, et sur des séminaires et ateliers régionaux. Aux fins de son analyse, l'équipe d'évaluation a étudié les rapports rédigés à l'intention de la mission, des services du MCM, du Comité d'orientation et de l'équipe d'évaluation ainsi que les procès-verbaux des réunions du Comité d'orientation et les rapports annuels de l'AFRITAC Est. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a aussi discuté avec les conseillers résidents et des fonctionnaires des banques centrales du Kenya, du Rwanda et de la Tanzanie. Selon l'information obtenue, il semble que les produits des deux groupes d'activités d'AT sont bien utilisés à la fois pour renforcer les capacités humaines et pour mettre en œuvre les réformes. L'engagement continu des conseillers résidents pendant un certain nombre d'années dans le cadre de programmes d'AT adaptés aux besoins particuliers de chaque pays constitue une des caractéristiques uniques des AFRITAC. Dans ce partenariat, i) les besoins et les problèmes font l'objet de discussions; ii) une formation de renforcement des capacités est organisée, le cas échéant (soit dans le cadre d'ateliers donnés dans le pays même ou dans la région ou, à l'occasion, par le détachement de professionnels); iii) les



stratégies proposées et les recommandations font l'objet d'un accord; iv) des équipes d'homologues sont créées au sein des organismes chargés de la mise en œuvre et v) les conseillers dispensent des avis techniques, offrent de l'encadrement et assurent la continuité de l'assistance de manière que les équipes de la banque centrale puissent atteindre leurs objectifs. Dans ce processus, qui peut exiger un temps considérable, particulièrement en ce qui concerne la mise en place des réformes thématiques clés du secteur financier comme le renforcement des capacités de mise en œuvre axée sur le marché de la politique monétaire ou la transition d'une méthode de contrôle bancaire conventionnelle vers une méthode axée sur le risque, les preuves recueillies lors de l'évaluation démontrent que les produits peuvent avoir des retombées véritables et permettre l'obtention des résultats souhaités. Il s'agit là, dans une large mesure, du *modus operandi* des conseillers résidents en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire. En ce qui concerne le travail de l'AFRITAC Est dans le secteur de la politique monétaire et des systèmes financiers, cette démarche s'appuyant sur le partenariat et l'encadrement d'équipes d'homologues pour effectuer le travail a été utilisée avec beaucoup de succès et des progrès ont été accomplis dans un certain nombre de secteurs clés du contrôle bancaire, et plus particulièrement dans la transition vers un système de contrôle axé sur les risques qui est actuellement mis en œuvre de manière exemplaire par les banques centrales du Kenya, de la Tanzanie et du Rwanda. Lorsqu'on leur a demandé de noter la pertinence de l'assistance technique par rapport à leurs propres objectifs stratégiques, les fonctionnaires kenyans et tanzaniens n'avaient que des éloges à formuler sur le modèle de prestation en équipe de la formation utilisé pour renforcer leurs capacités de contrôle bancaire, et plus particulièrement sur la conception des projets d'AT avec l'aide de conseillers et d'experts conseil travaillant de concert avec les équipes internes avant et après les missions afin de s'assurer que les objectifs du projet sont atteints. La Banque centrale du Kenya a mis en œuvre son propre système de surveillance des projets de contrôle bancaire afin de s'assurer que les objectifs initiaux des différents projets sont bien atteints. Les détails de ce système ont été communiqués à l'équipe d'évaluation. Ce système constitue un précieux modèle qui pourrait être utilisé par d'autres organismes prestataires de la région ainsi que par l'AFRITAC Est.

## **2. Résultats prévus et résultats réels**

31. Ces sous-critères peuvent être analysés sous deux angles différents : i) la mesure dans laquelle le plan élaboré par l'AFRITAC Est pour mener à bien son programme d'AT au cours d'une année donnée a été suivi et ii) la mesure dans laquelle les cibles ou résultats décrits dans le plan de travail de la phase II ont été respectivement atteintes ou obtenus. De plus, certains des objectifs et des mesures prévus dans les programmes du FMI ou les recommandations des PESF visant une région ou un pays en particulier peuvent constituer une preuve concrète de réussite de l'AFRITAC Est dans la mesure où ces objectifs ont été atteints ou si des progrès mesurables ont à tout le moins été accomplis dans la poursuite de ces objectifs.

32. L'examen des rapports présentés au Comité d'orientation par l'AFRITAC Est depuis 2006 révèle une réussite non négligeable en termes d'activités d'AT données par rapport à ce qui avait été prévu dans les secteurs de la politique monétaire et du contrôle bancaire<sup>24</sup>. Là où les résultats n'ont pas été à la hauteur, c'était en général pour des raisons échappant au contrôle de l'AFRITAC Est et ces résultats insatisfaisants découlaient du long retard à combler le poste vacant de conseiller en opérations monétaires. Dans quelques pays, le problème avait trait dans une certaine mesure à des facteurs liés à la capacité d'absorption ou à la sécurité.

---

<sup>24</sup> Récemment, l'AT donnée dans le secteur de la politique monétaire a dans les faits été supérieure aux prévisions (55 personnes-semaines par rapport aux 49 prévues), ce qui reflète sans aucun doute l'augmentation de la demande subséquente à la nomination d'un conseiller résident à l'AFRITAC Est après que le poste ait été vacant pendant plus de deux ans.

Lorsque la situation l'exigeait, l'AFRITAC Est a révisé à la baisse les objectifs de son programme de travail afin de s'en tenir aux enveloppes budgétaires disponibles.

33. En matière de contrôle bancaire, les **principales réalisations des quatre dernières années ont été dans une très large mesure conformes, voire supérieures, aux plans et aux attentes**. Voici quelques-unes de ces réalisations : i) adoption par un certain nombre de pays (Rwanda, Kenya et Tanzanie) du système de notation CAMEL afin de rehausser la qualité des contrôles sur place et des contrôles sur dossier; ii) facilitation des progrès dans la mise en œuvre des contrôles axés sur les risques (Éthiopie, Kenya, Malawi, Rwanda et Tanzanie) et des contrôles consolidés (Kenya, Ouganda, Tanzanie et Rwanda); iii) promulgation de lois modernes pour régir les institutions financières et bancaires en Tanzanie (2006) et au Rwanda (2007), modifications aux lois équivalentes au Kenya (2006) et plus récemment, rédaction d'un projet de loi complet sur les services financiers couvrant le contrôle des institutions bancaires et non bancaires au Malawi; iv) aide à la Tanzanie dans la rédaction d'un ensemble complet de règles prudentielles en préparation de la mise en œuvre de la nouvelle loi sur les institutions financières et rédaction de règles prudentielles sélectionnées pour l'Érythrée, le Kenya et l'Ouganda; v) rédaction d'une politique et de lignes directrices complètes pour le traitement des dossiers des banques à problèmes couvrant les mesures correctives, les procédures de prise de contrôle et leur résolution et vi) élaboration d'un manuel de procédures sur un large éventail de questions de contrôle pour la Banque de l'Ouganda.

34. En ce qui concerne les opérations monétaires, les réalisations de l'AFRITAC Est au cours de la période visée par l'évaluation ont été plus modestes, car le poste de conseiller en opérations monétaires est demeuré vacant pendant plus de deux ans, et n'a été comblé qu'en avril 2007. Il a donc été vacant pendant environ les deux tiers de la période visée par l'évaluation. Néanmoins, grâce aux travaux du conseiller précédent et à l'aide du MCM accordée à un certain nombre de pays pendant ce hiatus, ainsi que grâce aux conclusions et recommandations des PESF menés à bien dans six pays de la région depuis 2002, des progrès intéressants ont été accomplis. En voici un aperçu : i) réengagement auprès des sept banques centrales de la région ayant sollicité une assistance technique en matière de politique monétaire et dans des domaines connexes; ii) progrès du projet de modernisation des systèmes de paiements et de règlements, notamment la mise en place d'une chambre de compensation informatisée et d'un système de règlements bruts en temps réel (Kenya et Rwanda); iii) aide à la rationalisation des marchés intérieurs et interbancaires des capitaux et élargissement de l'éventail d'institutions d'épargne et de placement, outre les banques commerciales (Rwanda); iv) amélioration des méthodes de gestion des espèces et des liquidités, notamment par la création d'un cadre prévisionnel et d'autres piliers institutionnels connexes (Kenya, Tanzanie, Ouganda) et v) tenue d'un atelier sur les opérations monétaires dans le pays (Ouganda) et de quatre ateliers régionaux sur les questions de gouvernance et de mise en œuvre des politiques clés, dont trois en collaboration avec l'Institut du FMI et un coordonné par la Banque de Tanzanie.

35. Dans le cadre de ses discussions avec des fonctionnaires des banques centrales du Kenya, du Rwanda et de la Tanzanie, l'équipe d'évaluation a été en mesure de constater les accomplissements susmentionnés dans le domaine de la politique monétaire et du contrôle bancaire. Les deux groupes d'activités d'AT bénéficient d'un appui solide, mais le travail de la conseillère en matière de contrôle bancaire a été particulièrement apprécié. Son dynamisme, sa ténacité et l'importance qu'elle a accordée aux partenariats dans ses rapports avec ses homologues des trois banques pendant son affectation lui ont valu des éloges de toutes les personnes rencontrées par l'équipe d'évaluation, des gouverneurs des banques centrales et

des gouverneurs adjoints jusqu'aux responsables des services chargés du contrôle bancaire en passant par les simples participants aux ateliers.

36. Il y a une cohérence certaine entre l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire offerte et les mesures et objectifs définis dans les documents du programme du FMI, y compris les notes stratégiques pays de 2008. Même si cette cohérence n'est pas en soi une preuve d'efficacité tant que les mesures souhaitées n'auront pas été substantiellement mises en œuvre, elle dénote tout de même que des progrès ont été accomplis.

### **3. Importance des contributions des AFRITAC**

37. Les progrès accomplis dans le renforcement des capacités, tels que confirmés par la réunion d'une masse critique de compétences humaines, d'institutions de qualité et de pratiques exemplaires capables d'augmenter la capacité des pays de formuler et de mettre en œuvre des politiques macroéconomiques saines<sup>25</sup> sont un indicateur clé de l'importance des contributions de l'AFRITAC Est dans la satisfaction des besoins d'assistance technique des pays de la région. La mesure dans laquelle il peut être démontré que l'assistance technique telle qu'offerte a résulté dans une mise en œuvre plus efficace des politiques est un autre indicateur.

38. Les réussites des trois ou quatre dernières années dans le domaine du contrôle bancaire, dont il a été question précédemment, indiquent que ces activités d'AT ont généré un large éventail de produits pertinents. Dans ses efforts pour confirmer les progrès accomplis dans le renforcement des capacités de contrôle bancaire, l'équipe d'évaluation a accordé plus d'importance aux commentaires formulés par les fonctionnaires sur la manière dont l'AT a modifié les relations qu'ils entretiennent avec les banques et les autres institutions financières qu'ils supervisent. Cette relation prend désormais la forme d'une démarche proactive de consultation qui permet aux contrôleurs et aux banquiers de travailler en plus étroite collaboration afin de déceler rapidement les risques et de mieux les gérer. Certains signes confirment que les intéressés se sont approprié le cadre de contrôle qu'ils ont eux-mêmes élaboré avec les conseils et l'encadrement des spécialistes de l'AFRITAC Est et qu'ils lui font confiance. Un groupe cadre de dirigeants des services de contrôle et les hauts dirigeants des banques centrales reconnaissent le rôle qu'ils doivent jouer dans la promotion du développement des systèmes bancaires et financiers et dans les efforts déployés pour qu'ils restent sains.

39. Des progrès ont aussi été constatés dans l'AT en matière de politique monétaire, mais seulement au cours des 18 derniers mois, soit après le rétablissement de rapports véritables avec toutes les banques centrales de la région dans le cadre de la tâche consistant à améliorer la mise en œuvre d'une politique monétaire axée sur le marché, à développer un marché monétaire et un marché des capitaux ainsi que des systèmes de paiements et de compensation informatisés pour appuyer la croissance de l'intermédiation financière et des services financiers en général.

40. Au cours des prochaines années, il sera crucial d'offrir dans ces deux domaines de l'AT une aide continue si l'on entend maintenir les progrès accomplis par les banques centrales les

---

<sup>25</sup> Le soutien logistique du MCM a pour objet de s'assurer que l'assistance technique en matière de système monétaire et financier offerte par l'AFRITAC Est est conforme aux pratiques exemplaires internationales codifiées telles qu'établies par la Banque mondiale, le FMI et les autres organismes de fixation de normes comme le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

#### 4. Efficacité de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire de l'AFRITAC Est

41. La notation de l'efficacité du portefeuille d'activités d'AT en matière de politique monétaire et de systèmes financiers (qui englobe les groupes d'activités en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire) se trouve au tableau D.5. L'efficacité des activités d'AT en matière de politique monétaire a reçu la note **Satisfaisant** tandis que l'efficacité des activités d'AT en matière de contrôle bancaire a reçu la note **Excellent**. Les réponses à l'enquête d'évaluation des AFRITAC, répertoriées dans les tableaux D.6, D.7 et D.8, correspondent dans une large mesure aux notes figurant au tableau D.5.

Tableau D.5 : Évaluation de l'efficacité de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire de l'AFRIT

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Opérations monétaires	Contrôle du secteur financier	Note <sup>b</sup>
		27	73	100
<b>1. Utilisation des résultats de l'AFRITAC</b>	40	2,0	4,0	3,5
<b>2. Résultats prévus et résultats réels</b>	30	3,0	3,0	3,0
<b>3. Importance de la contribution au développement des fonctions économiques de base et au renforcement des institutions</b>	30	3,0	4,0	3,7
<b>Notation globale de l'efficacité</b>	100	2,6	3,7	3,4
a Note : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant b Pondération établie en fonction du % du budget du centre consacré au groupe d'activités/à l'AT  Très efficace (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Efficace (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5; Inefficace (Insatisfaisant) < 1,5				

42. Pour le groupe d'activités d'AT en matière de politique monétaire, tous les sous-critères (notamment, l'utilisation des produits de l'assistance technique, l'efficacité dans l'obtention des résultats et l'importance des contributions) ont reçu une note se situant au point médian de la fourchette **Satisfaisant**, environ un quart des répondants donnant la note **Excellent**, la moitié donnant la note **Satisfaisant** et un répondant sur cinq donnant la note **Modeste**. Pratiquement aucun répondant n'a donné à l'efficacité de l'AT en matière de politique monétaire la note **Insatisfaisant** (voir tableau D.6). Les répondants à l'enquête ont donné des réponses légèrement plus favorables aux sous-critères d'efficacité des activités d'AT en matière de contrôle bancaire (voir tableau D.7). Même si les trois sous-critères ont aussi reçu la note **Satisfaisant**, les notes pondérées frisaient la note **Excellent**. De manière assez typique, 45 % des répondants ont accordé la note **Excellent**, entre 40 et 50 % des répondants ont donné la note **Satisfaisant** et environ 10 % ont donné la note **Modeste**. Un nombre non significatif ont donné à l'un ou l'autre des sous-critères d'efficacité la note **Insatisfaisant**.

**Tableau D.6 : Efficacité de l'AT en matière de politique monétaire de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage de réponse				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des produits	24 %	57 %	19 %	0 %	3,1	37	80 %
Efficacité dans l'obtention de résultats concrets	25 %	55 %	18 %	3 %	3,0	40	87 %
Importance des contributions au développement de fonctions économiques de base	27 %	51 %	20 %	2 %	3,0	41	89 %
Savoir-faire et assistance	25 %	63 %	13 %	0 %	3,1	40	87 %
Durabilité des avantages de l'assistance technique de l'AFRITAC	18 %	50 %	33 %	0 %	2,9	40	87 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>24 %</b>	<b>55 %</b>	<b>20 %</b>	<b>1 %</b>	<b>3,0</b>	<b>40</b>	<b>86 %</b>

<sup>1</sup> Selon un système de notation où Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Proportion des 46 répondants qui ont noté les centres AFRITAC sur cette question

Source : Enquête 2008 d'évaluation des AFRITAC

**Tableau D.7 : Efficacité de l'AT en matière de contrôle du secteur financier de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage de réponse				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des produits	45 %	41 %	11 %	2 %	3,3	44	90 %
Efficacité dans l'obtention de résultats concrets	43 %	45 %	11 %	0 %	3,3	44	90 %
Importance des contributions dans le développement de fonctions économiques de base	48 %	43 %	10 %	0 %	3,4	42	86 %
Savoir-faire et assistance	57 %	33 %	9 %	2 %	3,4	46	94 %
Durabilité des avantages de l'assistance technique d'AFRITAC	39 %	48 %	11 %	2 %	3,2	44	90 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>46 %</b>	<b>42 %</b>	<b>10 %</b>	<b>1 %</b>	<b>3,3</b>	<b>44</b>	<b>90 %</b>

<sup>1</sup> Selon un système de notation où Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Proportion des 49 répondants qui ont noté les centres AFRITAC dans cette édition de l'enquête.

Source : Enquête 2008 d'évaluation des AFRITAC

43. L'équipe d'évaluation a dégagé deux grands objectifs pour le portefeuille d'activités d'AT en matière de contrôle du secteur financier et de politique monétaire de l'AFRITAC Est : i) bonification des opérations monétaires et des systèmes de gestion de la dette et des paiements et ii) amélioration du cadre juridique et réglementaire régissant le contrôle du secteur financier. On a demandé aux participants à l'enquête d'exprimer leur opinion à savoir si oui ou non ces objectifs étaient en voie d'être atteints (voir tableau D.8). De manière générale, les réponses semblent indiquer que des progrès ont été accomplis dans la poursuite de ces objectifs, mais qu'ils n'ont pas encore été atteints. De plus, il semble y avoir consensus sur le fait que les progrès ont été plus importants en ce qui concerne les objectifs en matière de contrôle bancaire qu'en ce qui concerne ceux en matière de politique monétaire. Les conclusions figurant au tableau D.8, qui reflètent un nombre appréciable de réponses, appuient de manière générale les conclusions de l'équipe d'évaluation quant à l'efficacité du portefeuille d'activités d'AT de l'AFRITAC Est en matière de contrôle du secteur financier et de politique monétaire.

**Tableau D.8 : Progrès accomplis par l'AFRITAC Est dans la poursuite de ses objectifs dans les secteurs monétaire et financier**

	Pourcentage de réponse				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Objectif entièrement atteint	Malgré des progrès appréciables, objectif pas encore atteint	Seuls des progrès modestes ont été accomplis dans la poursuite de l'objectif	Aucun progrès appréciable effectué		
Bonification des opérations monétaires et des systèmes de gestion de la dette et des paiements	18 %	54 %	24 %	3 %	189	53 %
Amélioration du cadre juridique et réglementaire régissant le contrôle du secteur financier	28 %	48 %	20 %	4 %	204	57 %

<sup>1</sup> Proportion des 357 répondants qui ont noté les centres AFRITAC sur cette question

Source : Enquête 2008 d'évaluation des centres AFRITAC

## **D. Efficience de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire**

### **1. Efficience du processus et de la mise en œuvre**

44. Une des conclusions de l'évaluation d'avril 2005 était que l'organisation du personnel, des méthodes, des activités et du travail dans les centres AFRITAC était d'un professionnalisme à toute épreuve. L'AFRITAC Est obéit à une norme élevée en ce domaine comme l'ont bien démontré dès le départ l'efficience et l'exhaustivité des réunions organisées à Dar as Salaam (ainsi qu'à Nairobi et à Kigali) à l'intention de l'équipe d'évaluation et la qualité des documents préparés pour appuyer le travail de l'équipe d'évaluation. Ce point de vue a été corroboré par les commentaires recueillis pendant les réunions avec des fonctionnaires du Kenya, du Rwanda et de la Tanzanie, avec les homologues des missions sur les opérations monétaires et le contrôle du secteur financier et avec les participants aux séminaires et ateliers régionaux et nationaux. La coordination entre les conseillers de l'AFRITAC Est et les représentants résidents du FMI, lorsque les premiers visitent les pays de la région, semble être efficace.

45. Plus précisément, et en ce qui concerne les travaux en cours de l'AFRITAC Est, le processus des entrées et sorties était raisonnablement efficace en ce qui concerne i) la mise au point d'un programme annuel de travail pour l'AT en matière de système monétaire et financier axée sur les besoins du pays et ayant fait l'objet d'un accord dans le contexte du Plan d'assistance régionale du MCM (PAR) au siège du FMI et ayant été approuvé par le Comité d'orientation et ii) la prestation de l'AT par les conseillers résidents et les experts en mission de courte durée. En revanche, comme dans d'autres AFRITAC, l'équipe d'évaluation n'a pas eu l'impression que les conseillers étaient aussi parfaitement au courant des activités d'assistance technique prévues par MCM dans la région qu'on aurait pu s'y attendre. Les conseillers ne connaissaient pas bien non plus les notes stratégiques régionales annuelles élaborées par

l'AFR de concert avec le MCM et les autres services d'assistance technique. Cependant, ils étaient parfaitement au courant des conclusions et des recommandations du PESF dans chaque pays client. Comme l'AFRITAC Est semble en voie de s'imposer de plus en plus comme un participant important aux activités d'AT et de renforcement des capacités pour la mise en œuvre de politiques macroéconomiques plus efficaces dans les pays de la région et tout en reconnaissant les distinctions qui s'imposent entre l'AT « en amont » (siège du FMI) et l'AT « en aval » (AFRITAC), il reste que l'AFRITAC Est pourrait être plus efficace si le MCM s'assurait que ses activités et ses plans d'AT dans la région sont connus des conseillers résidents pertinents, de manière que ces derniers aient un portrait global de la situation dans leurs domaines respectifs et qu'ils ajustent leur travail en fonction de celui déjà effectué par le personnel du MCM. En fait, il serait préférable de communiquer cette information d'ordre général au Comité d'orientation pour assurer un meilleur fonctionnement du modèle « amont-aval » et appuyer le MCM dans sa fonction de soutien logistique aux conseillers résidents. Cela faciliterait également la coordination des activités des donateurs et éviterait le dédoublement des efforts d'assistance technique<sup>26</sup>.

46. L'équipe d'évaluation a été impressionnée par la quantité de travail abattu par les deux conseillers avec l'aide d'experts en mission de courte durée (nombre de missions, de séminaires et d'ateliers) ainsi que par le suivi mené auprès de leurs homologues des pays recevant de l'assistance technique et leur rapidité de réaction aux questions techniques et aux demandes d'information. Cette réactivité est favorisée par la qualité relativement bonne des installations de télécommunications en Afrique de l'Est et par le fait que tous les pays intéressés se situent à l'intérieur du même fuseau horaire.

47. Au cours de la période d'évaluation, le retard prolongé à doter le poste vacant de conseiller en opérations monétaires a eu des retombées néfastes sur la capacité de l'AFRITAC Est d'offrir de l'AT et forcé l'interruption d'un certain nombre de projets<sup>27</sup>. Ces interruptions ont causé des ennuis aux homologues de l'AFRITAC Est au sein des organismes bénéficiaires. Des procédures devraient être adoptées pour éviter la répétition de ces problèmes et ainsi maintenir la rapidité de réaction de l'AFRITAC Est et la continuité de ses activités d'AT, les deux fers de lance et principaux atouts de son programme d'AT. Des fonctionnaires des banques centrales, notamment ceux qui ont participé aux ateliers régionaux, ont formulé des commentaires favorables sur la qualité de ces ateliers et sur les avantages de résoudre certains problèmes communs dans le cadre d'un forum régional. Certains cadres intermédiaires et supérieurs ont suggéré qu'à l'avenir les ateliers soient plus longs, car ils ont parfois eu l'impression que ceux-ci étaient trop succincts, surtout quand ils visaient à lancer de nouveaux projets. Voici quelques-unes des autres suggestions formulées pour améliorer la mise en œuvre du processus d'AT : i) augmenter le nombre de détachements de professionnels au sein des pays membres afin de promouvoir le renforcement des capacités dans les pays où les institutions sont plus faibles et de faciliter le transfert et l'harmonisation des pratiques exemplaires et ii) mettre sur pied un programme de mentorat et de stages dans le but de créer une capacité dans la région.

---

<sup>26</sup> Certaines banques centrales de la région ressentent le besoin de réduire au strict minimum ou d'éviter le dédoublement des activités d'assistance technique et ont même laissé entendre que ce genre de dédoublement survient parfois « au sein du FMI lui-même (MCM et AFRITAC Est) ».

<sup>27</sup> Ce retard a également atténué l'efficacité et la durabilité de ce groupe d'activités d'AT, ce qui a influé sur les notes accordées dans le cadre de l'évaluation.



## 2. Utilisation efficace des ressources

48. Les conseillers répartissent de manière raisonnable leur temps entre le travail de bureau et le travail sur le terrain (environ 35 % et 65 % respectivement). Il est difficile de juger du point d'équilibre idéal, car une partie des demandes non comblées découlent probablement de contraintes budgétaires. Toutefois, si des ressources budgétaires additionnelles sont accordées pour la phase III, un des moyens pour les utiliser de manière plus efficace consisterait à recruter un plus grand nombre d'experts en mission de courte durée de la région et de leur offrir le soutien logistique des conseillers résidents. On pourrait aussi exiger que les ressources budgétaires additionnelles obtenues pour la phase III soient réservées et qu'elles soient engagées uniquement lorsque des points de référence auront été établis pour évaluer de manière plus efficace les progrès accomplis et qu'ils auront été communiqués au SC et aux autres principaux intervenants.

49. L'AFRITAC Est a donné un total de 79 personnes-mois d'AT en matière de politique monétaire et de systèmes financiers au cours des exercices 2006 à 2008, soit une moyenne de 26 personnes-mois par année nettement inférieure à la moyenne de 36 personnes-mois d'assistance technique offerte par le MCM au cours des exercices 2004 et 2005. Cette lacune s'explique par le long retard mis à combler le poste vacant de conseiller en opérations monétaires. Au cours de l'exercice 2006, aucune AT n'a été offerte et un seul mois-personne a été donné pendant l'exercice 2007. Cette vacance n'a pas été contrebalancée par une augmentation du nombre d'experts en mission de courte durée dans les domaines du MCM. Quatorze personnes-mois d'AT ont été donnés dans les domaines du MCM par des experts en mission de courte durée en 2006, ce qui est similaire à l'offre des deux années précédentes, mais l'offre est tombée à 7,5 personnes-mois au cours des exercices 2007 et 2008. Le poste vacant de conseiller en opérations monétaires ayant été comblé en 2008, 12 mois d'AT ont été offerts au cours de cette année. Ainsi, sur les trois années de la période d'évaluation, il n'y a eu un conseiller en opérations monétaires en poste que pendant environ le tiers du temps, ce qui est inacceptable. En revanche, le poste de conseiller en contrôle bancaire était comblé pendant la totalité de la période d'évaluation. Environ 35 % de l'AT dans les domaines du MCM a été offerte par des experts en mission de courte durée<sup>28</sup>. Cette AT a coûté un peu moins de 1,9 million de dollars, soit l'équivalent d'environ 24 400 \$ par personne-mois, un coût moyen légèrement supérieur à celui de l'ensemble de l'AT offerte par l'AFRITAC Est (23 800 \$) et comparable au coût moyen par personne-mois d'AT offerte dans les domaines du MCM par l'AFRITAC Ouest (22 600 \$) et par l'AFRITAC Centre (23 000 \$). Cette comparaison des coûts indique que sur le plan de l'efficacité, il n'y a aucune différence notable entre les trois centres AFRITAC dans le domaine du MCM.

50. Jusqu'à tout récemment, à cause des retards dans la mise en œuvre intégrale du Système de gestion de l'information pour l'assistance technique (TAIMS) pour gérer les activités des AFRITAC, et par conséquent de l'absence de tout système efficace de comparaison ou d'évaluation des progrès accomplis, il était difficile de pousser plus loin que dans le paragraphe qui précède l'analyse de la valeur obtenue pour l'argent investi. Suivant le même principe, la rareté des données détaillées d'établissement des coûts fait en sorte qu'il est difficile d'établir un ensemble significatif de paramètres d'évaluation des coûts des missions et des ateliers à des fins de comparaison. De manière générale, en s'appuyant sur les rapports lus et sur les discussions avec le coordonnateur de l'AFRITAC Est, l'équipe d'évaluation est d'avis que les ressources ont été utilisées de manière efficace.

---

<sup>28</sup> L'information mise à la disposition de l'équipe d'évaluation ne comportait pas de ventilation de l'apport des consultants à court terme entre l'AT en matière de politique monétaire et de gestion des dettes et celle en matière de contrôle bancaire.

### 3. Surveillance et évaluation

51. Le programme de travail de la phase II de l'AFRITAC Est prévoyait la mise en place d'un système de surveillance axée sur les résultats afin de favoriser une surveillance et une évaluation efficaces du rendement et de permettre un meilleur suivi de l'assistance offerte. Bien que l'AFRITAC Est ait déployé des efforts supérieurs à ceux des deux autres AFRITAC afin de collecter une information efficace sur ses activités et ses accomplissements et pour la diffuser dans son excellent rapport annuel et dans le cadre d'autres activités de sensibilisation, il reste qu'il y a encore place à beaucoup d'améliorations pour en venir à une évaluation efficace des progrès accomplis. Les questions entourant la surveillance et la gestion des résultats sont abordées au chapitre III du présent rapport.

52. Au cours de la séance plénière organisée par l'équipe d'évaluation au début de sa visite à Dar as Salaam et à laquelle assistaient le coordonnateur du centre et l'ensemble des conseillers résidents, on a constaté que le soutien logistique du MCM dans les dossiers importants était moins intensif que celui offert par le FAD et le STA. Cette lacune du soutien logistique a été en partie attribuée au fait que les restructurations successives du MCM au cours des cinq ou six dernières années, accompagnées chaque fois de compressions d'effectif imputables aux récentes compressions budgétaires à l'échelle du FMI, ont réduit les capacités du MCM en ce domaine et que par conséquent, les employés ont moins tendance à lui accorder une priorité élevée<sup>29</sup>. Une partie du problème semble tenir au fait que les divisions fonctionnelles du MCM n'offrent pas un soutien logistique aussi complet que les divisions du FAD.

53. Dans le cadre de discussions individuelles avec le conseiller résident en opérations monétaires et celui en contrôle bancaire, les deux ont reconnu les bienfaits de la surveillance exercée et du soutien logistique offert par le MCM, notant au passage que le même service de la division régionale du MCM pour les pays africains s'occupait des problèmes liés au processus d'une manière normative et conformément aux procédures prescrites. Il y a eu certains retards dans l'approbation de certaines propositions ou du mandat des missions et ateliers, et dans la production des rapports de mission et dans certains cas, les conseillers résidents ne pouvaient exercer pratiquement aucune discrétion dans le choix des experts en mission de courte durée, surtout de ceux venant de la région. Les deux conseillers ont aussi souligné que leur travail était effectué conformément aux pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale dans leur domaine respectif et de la manière prévue dans les documents et manuels de la Banque mondiale et du FMI. Le conseiller en contrôle bancaire a souligné qu'il aimerait recevoir plus de commentaires et de conseils sur les rapports de mission. Ni l'un ni l'autre des conseillers n'étaient au courant de l'existence des notes stratégiques pays d'AFR, mais les deux connaissaient parfaitement en revanche les conclusions et les recommandations des PESF menés dans la région, ainsi que les liens entre leur travail et les PESF et les programmes nationaux du Département Afrique et du FMI.

54. La lecture des rapports mensuels des conseillers et d'un échantillon constitué de deux rapports de missions dans le domaine de compétence de chacun des conseillers n'a révélé aucun problème, si ce n'est qu'elle a confirmé que la valeur ajoutée par le soutien logistique est minime. Or la formulation de commentaires sur les rapports périodiques des conseillers et sur

---

<sup>29</sup> C'est également ce que l'équipe d'évaluation a déduit de ses discussions avec le personnel du MCM : un soutien logistique est bien offert, mais il est limité à cause du manque de ressources et de la priorité relativement faible accordée par la direction du MCM à cette activité. Le soutien logistique semble être concentré dans la division régionale africaine du MCM, ce qui constitue aussi un problème.

les rapports de mission, plus particulièrement sur ces derniers, est l'un des domaines où le soutien logistique pourrait jouer un rôle plus important. L'équipe d'évaluation est d'avis que les services du siège doivent déployer plus d'efforts pour s'assurer que les rapports de mission font davantage état des progrès accomplis dans le cadre des programmes de travail à horizon mobile afin : i) d'établir plus efficacement dans chaque rapport de mission les points référence permettant de mesurer les progrès accomplis; ii) de rehausser la qualité des données servant à l'analyse comparative des progrès dans le système TAIMS<sup>30</sup>; iii) de bonifier les rapports semestriels adressés au Comité d'orientation et iv) de faciliter la production de documents de sensibilisation et de diffusion des activités de l'AFRITAC Est de meilleure qualité. Même si l'analyse comparative devrait être effectuée dans le contexte d'un programme à horizon mobile de deux ou trois ans dans chaque pays<sup>31</sup>, un suivi des enjeux dans le secteur financier pourrait aussi être exercé dans le contexte de la mise en œuvre de stratégies de suivi aux PESF en collaboration avec les banques centrales<sup>32</sup>. Ces stratégies de suivi devraient en principe nous donner une indication des résultats attendus de chaque activité d'AT de l'AFRITAC Est et décrire comment on pourra confirmer que ces résultats ont bien été obtenus<sup>33</sup>.

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire de l'AFRITAC Est

55. Le tableau D.9 ci-dessous fait état de la notation de l'efficacité du portefeuille d'activités d'assistance technique en matière de politique monétaire et de contrôle du secteur financier de l'AFRITAC Est. Globalement, l'AT a reçu la note **Efficace**. Les deux groupes d'activités d'AT ont reçu la note **Efficace**. L'efficacité de l'AT en matière de politique monétaire a reçu la note **Satisfaisant**, mais dans le bas de la fourchette, très près du seuil numérique qui aurait donné la note **Modeste**. En revanche, l'efficacité de l'AT en matière de contrôle bancaire a été notée **très près de la note Excellent**. La principale différence entre les deux groupes d'activités avait trait au sous-critère « utilisation efficace des ressources ». La note **Modeste** attribuée à l'AT en matière de politique monétaire s'explique par la vacance pendant deux ans du poste de conseiller en opérations monétaires.

56. Les résultats de l'enquête sur les compétences de l'AFRITAC Est et sur la qualité de l'AT offerte, qui sont présentés dans l'avant-dernière rangée des tableaux D.6 et D.7, sont dans une large mesure conformes aux notes du tableau D.22 et viennent les étayer. Ils confirment aussi les impressions que l'équipe d'évaluation a eues à la suite de ses discussions avec ses homologues dans les trois pays visités. La qualité de l'assistance et des compétences spécialisées dans le domaine du contrôle bancaire a reçu la note **Satisfaisant, la note**

---

<sup>30</sup> Les conseillers résidents procèdent désormais à la saisie des données sur les activités d'AT dans le système TAIMS. Avec le temps, le TAIMS jouera un rôle accru dans le suivi de l'efficacité de l'AT et en facilitera l'évaluation.

<sup>31</sup> L'analyse exigerait donc l'élaboration d'un plan pour chaque groupe d'activités d'AT et l'exercice d'un suivi périodique et la production de rapports sur ce qui a été accompli et sur ce qu'il reste à accomplir à l'intention du Comité d'orientation. En guise de solution de rechange, on pourrait aussi exiger la production de rapports d'étape sur chacun des projets d'AT jusqu'à leur achèvement.

<sup>32</sup> Des stratégies de suivi ont été élaborées pour la Tanzanie et le Rwanda en 2004-2005 et sont actuellement appliquées.

<sup>33</sup> L'équipe d'évaluation a parfois eu l'impression que le soutien logistique du MCM, aussi limité soit-il, s'attachait davantage à des questions purement techniques (par exemple, embauche d'experts à court ou à long terme pour les affectations de l'AFRITAC Est) qu'à des questions de fond (par exemple, intégration de la mise en œuvre de l'AT par l'AFRITAC Est au travail diagnostique et à l'élaboration d'une stratégie du MCM dans chaque pays). De plus, la participation du MCM à l'établissement des diagnostics et à l'élaboration d'une stratégie dans chaque pays est limitée comparativement à celle du FAD. À l'occasion, on a eu l'impression que le MCM était un concurrent de l'AFRITAC Est dans la prestation de l'assistance technique. De manière générale, il nous semble que le modèle de répartition des tâches sur l'axe amont et aval entre le MCM et l'AFRITAC Est doit être renforcé.

numérique se situant dans le haut de la fourchette, très près du seuil de la note **Excellent**. Cinquante-sept pour cent des répondants lui ont attribué la note **Excellent**. La qualité des connaissances spécialisées et de l'assistance dans le domaine de la politique monétaire a reçu la note **Satisfaisant**, 25 % des répondants lui ayant attribué la note **Excellent**.

**Tableau D.9 : Efficience de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire & contrôle bancaire**

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Opérations monétaires	Contrôle du secteur financier	Note <sup>b</sup>
		27	73	100
1. Efficience des processus et de la mise en œuvre	40	3,0	3,0	3,0
2. Utilisation efficiente des ressources	40	2,0	4,0	3,5
3. Surveillance et rapports	20	3,0	3,0	3,0
<b>Note globale de l'efficience</b>	<b>100</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
a Note : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant				
b Pondération établie en fonction du % du budget du centre consacré au groupe d'activités/à l'AT				
Très efficient (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Efficient (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement efficient (Modeste) ≥ 1,5;				
Non efficient (Insatisfaisant) < 1,5				

## **E. Durabilité de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire**

### **1. Enjeux en matière d'économie politique**

57. En ce qui concerne la notation de la capacité d'absorption des institutions calculée par l'équipe d'évaluation<sup>34</sup>, deux des sept pays couverts par l'AFRITAC Est ont reçu la note Satisfaisant et cinq ont reçu la note Modeste. La pondération des notes accordées à la capacité d'absorption des institutions de chaque pays, après prise en considération de la proportion d'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire offerte dans chaque pays, a donné une note numérique de 2,5, ce qui correspond à la note Satisfaisant, mais très près du seuil de la note Modeste (voir tableau B.2). Les banques centrales figurent parmi les institutions les plus fortes dans les pays clients de l'AFRITAC Est, un fait qui a été confirmé pendant les visites de l'équipe d'évaluation au Kenya, au Rwanda et en Tanzanie. Il est clair que les conseillers de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire travaillent dans un environnement dans une large mesure favorable où les risques de ne pas obtenir les résultats attendus de l'AT en matière monétaire et financière sont faibles. Les pays de la région ne sont en revanche pas immunisés contre d'éventuels et complexes problèmes sociaux et politiques (comme ceux vécus par le Kenya il n'y a pas si longtemps et ceux de l'Érythrée<sup>35</sup>, actuellement désigné par le FMI comme un pays fragilisé). Dans la plupart des pays visés, la banque centrale figure parmi les organisations les plus fortes sur le plan de la capacité et du personnel, et cela était évident dans les pays visités par l'équipe d'évaluation. Compte tenu de la force relative des banques centrales, et du fait que la capacité d'absorption des institutions de tous

<sup>34</sup> Voir tableau I.1 au chapitre I et à l'annexe A.

<sup>35</sup> Aucune assistance technique dans le domaine de la politique monétaire et du contrôle bancaire n'a été offerte au cours de la période couverte par le tableau B.2.

les pays a reçu la note Satisfaisant ou Modeste, il est plausible que les bienfaits tirés de l'assistance technique en ce domaine soient durables.

## **2. Appropriation du programme et utilisation des produits de l'AT par l'organisme prestataire**

58. Comme nous l'avons précédemment établi dans l'évaluation de la pertinence de l'AT dans la présente annexe, l'appropriation par les intéressés de tous les projets appuyés par l'AT de l'AFRITAC Est est forte. Dans leurs discussions avec l'équipe d'évaluation, les dirigeants de la banque centrale des trois pays ont reconnu que l'AT de l'AFRITAC Est a concrètement contribué au renforcement de leurs capacités en matière de politique monétaire et de contrôle du secteur financier. Ce sens d'appropriation et l'importance de la contribution sont plus forts dans le domaine du contrôle du secteur financier, et particulièrement dans celui du contrôle bancaire, où l'utilisation d'un modèle de prestation axé sur le travail d'équipe ces quatre dernières années a généré des produits importants, notamment une méthode de contrôle axée sur les risques. Ces produits expliquent en partie les réussites importantes obtenues dans le cadre de projets clés qui faisaient partie des initiatives stratégiques des trois banques centrales.

59. On s'attend à ce que ces projets continuent de bénéficier d'un appui afin de s'assurer que les bons résultats obtenus à ce jour imprègnent la culture et les pratiques de travail des services de contrôle bancaire, et notamment les pratiques régissant leurs rapports avec les banques et autres institutions financières. Pendant les réunions organisées avec des participants aux séminaires et aux ateliers de l'AFRITAC Est, les commentaires de première main formulés confirment que les participants utilisent bel et bien ensuite les connaissances qu'ils viennent d'acquérir dans leur travail quotidien et qu'ils transmettent le savoir acquis à d'autres. Il semble que la sélection des participants ait été judicieuse et que les produits issus de l'assistance technique sont de manière générale ensuite bien intégrés aux procédures internes des organismes prestataires.

60. Un des risques qui compromet la durabilité des produits tient au départ possible des employés les plus expérimentés et les mieux formés. Au cours d'entrevues avec des représentants de la banque centrale du Rwanda et de celle de la Tanzanie, ceux-ci ont confirmé avoir perdu des employés des services de contrôle ayant reçu de la formation. Toutefois, le problème est moins aigu au Kenya. Les banques commerciales ont besoin d'une main d'œuvre bien formée pour mettre en œuvre le nouveau système de contrôle bancaire axé sur les risques et offrent en général de meilleures possibilités d'avancement et des salaires plus généreux et arrivent ainsi parfois à débaucher les meilleurs employés des services de contrôle bancaire des banques centrales. Les personnes qui changent ainsi d'employeur continuent néanmoins de d'appliquer les compétences qu'elles ont acquises, et il n'y a donc pas de perte à proprement parler sur le plan sectoriel ou national. Toutefois, pour les banques centrales, la perte est bien réelle et elles la contrebalancent par le recrutement et la formation de nouveaux employés. Pour assurer la durabilité des produits de l'AT, l'AFRITAC Est devrait instaurer une collaboration avec les banques centrales afin de mettre en place avec elles un système de formation des nouveaux employés et de transfert aux autres employés des compétences acquises par les participants aux ateliers.

## **3. Promotion du recours aux compétences africaines**

61. Au cours de la période visée par l'évaluation, aucun des conseillers en opérations monétaires et en contrôle bancaire n'était africain, mais tous possédaient une expérience

importante de travail en Afrique ou dans d'autres pays en développement dans leur domaine de compétences. À ce jour, le recours aux services d'experts en mission de courte durée locaux a été limité, mais la situation est plus prometteuse pour l'avenir, car dans de nombreux pays de la région, la mise en œuvre de la deuxième génération de réformes du secteur financier est déjà bien engagée. L'AFRITAC Est a récemment confié à un fonctionnaire de la Banque centrale de Tanzanie la production d'un document de travail sur la manière de mettre en place un système de contrôle axé sur les risques (CAR) à l'intention d'autres banques centrales de la région. Ce document de travail relate l'expérience de l'AFRITAC Est dans le développement des différents aspects du CAR et la mise en place d'une méthode ordonnée de mise en œuvre du CAR dans les pays de la région. Ce document témoigne de la valeur des produits et des retombées du travail de l'AFRITAC Est. Des activités de ce genre pourraient être élargies à d'autres aspects du travail de l'AFRITAC Est et en faire un centre d'excellence en assistance technique et par le fait même contribuer à une intégration et une harmonisation monétaires et financières de la région. L'AFRITAC Est et le MCM devraient analyser conjointement la possibilité de faire appel de manière plus intensive aux compétences spécialisées africaines au cours de l'imminente mise en œuvre de la phase III du programme de travail.

#### **4. Durabilité financière de l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire de l'AFRITAC Est**

62. Il faudra probablement continuer d'accorder à l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle du secteur financier un financement continu suffisant pour maintenir les prestations au même niveau que pendant la phase II pour garantir la pérennité des réformes de la deuxième génération dans les banques centrales les plus avancées de la région et maintenir l'élan imprimé au processus. L'AT de l'AFRITAC Est constitue dans les faits une véritable planche de salut pour les banques centrales et il est nécessaire de poursuivre et d'approfondir les relations de travail visant le renforcement des capacités au moyen du modèle de prestation des services par une équipe interne<sup>36</sup> (qui a fait office de véritable précurseur) utilisé pour le contrôle bancaire, mais qui pourrait être avantageusement utilisé dans toutes les activités d'AT en matière de politique monétaire et de système financier offertes par l'AFRITAC Est. Les banques centrales de la région ont tiré des avantages concrets de l'AT offerte par l'AFRITAC Est et elles s'attendent à ce que cette aide se poursuive, car les projets et les initiatives appuyés par le centre ont été élevés au rang d'objectifs stratégiques prioritaires par les banques centrales.

63. Vu la conjoncture économique actuelle dans le monde et dans la région, et compte tenu de la crise créée par l'énormité des coûts qu'il faut engager pour restructurer les systèmes bancaires en difficulté ou devenus insolubles des grandes économies du monde, le maintien du niveau de financement dont aura besoin l'AFRITAC Est au cours de la phase III pose un défi de taille aux pays de la région et aux donateurs. L'AT de l'AFRITAC Est peut jouer un rôle important dans l'harmonisation des cadres de contrôle du secteur financier et dans l'élaboration de pratiques de gestion des liquidités et de plateformes communes pour le traitement des paiements et des règlements et ainsi faciliter l'intégration régionale et le passage prévu à une union monétaire ou à une monnaie commune au cours des années à venir. La pérennité de ces efforts exige que l'on trouve les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la phase III mais, à la fin de l'évaluation, ni le FMI ni les donateurs ne s'étaient engagés à financer la phase III.

---

<sup>36</sup> Dans ce modèle, les conseillers et experts en mission de courte durée de l'AFRITAC Est collaborent avec les équipes de projet avant et pendant les missions afin de s'assurer que les objectifs des projets mis en œuvre par les équipes en leur qualité de maîtres d'œuvre dans les banques centrales sont atteints.

## 5. Évaluation de la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire

64. Le tableau D.10 fait état de la notation accordée à la durabilité du portefeuille d'activités d'AT en matière de politique monétaire et de contrôle du secteur financier. Les deux groupes d'activités d'AT ont été notés collectivement et individuellement comme étant durables. L'appropriation et l'utilisation par les organismes prestataires des produits de l'AT ont reçu la note **Excellent** en ce qui concerne le contrôle du secteur financier, et la note **Satisfaisant** en ce qui concerne les opérations monétaires. En matière d'économie politique, les deux groupes d'activités d'AT ont reçu la note la note **Satisfaisant** tandis qu'en ce qui concerne les deux autres critères liés à la durabilité ils ont obtenu la note **Modeste**. Les difficultés qui nuisent à la durabilité des produits de l'AT de l'AFRITAC Est semblent surmontables, sous réserve que l'on trouve les crédits nécessaires au financement de la phase III. Les notes attribuées à la durabilité sont virtuellement identiques aux commentaires formulés par quelque 40 répondants à l'enquête d'évaluation des AFRITAC. La note moyenne pondérée accordée à la durabilité dans le cadre de l'enquête sur l'AT en matière de politique monétaire est de 2,8 (voir tableau D.6) et elle est de 3,2 pour le groupe d'activités d'AT en matière de contrôle bancaire (voir tableau D.7).

Tableau D.10 : Durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de système monétaire et financier

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Opérations monétaires/ gestion de la dette	Contrôle du secteur financier	Note <sup>b</sup>
		27	73	100
1. Enjeux liés à l'économie politique	25	3,0	3,0	3,0
2. Appropriation et utilisation des produits par l'organisme prestataire	40	3,0	4,0	3,7
3. Promotion de l'utilisation des compétences africaines	15	2,0	2,0	2,0
4. Durabilité financière	20	2,0	2,0	2,0
<b>Évaluation/note globale de la durabilité</b>	<b>100</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>

a Note : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant  
b Pondération établie en fonction du % du budget du centre consacré au groupe d'activités/à l'AT

Très pertinent (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Pertinent (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement pertinent (Modeste) ≥ 1,5;  
Non pertinent (nsatisfaisant) < 1,5

65. Le tableau D.11 résume l'opinion des répondants à l'enquête sur l'importance continue accordée aux objectifs visés dans le secteur monétaire et financier. Toutes choses étant par ailleurs égales, les avantages générés par l'AT seront plus probablement durables si les gens sont convaincus de l'importance des objectifs globaux pour l'avenir, ce qui est clairement le cas pour l'AT en matière de politique monétaire et de contrôle du système financier. Environ 95 % des répondants ont répondu que ces deux objectifs étaient soit de « **la plus haute importance** », soit « **importants** », une proportion légèrement supérieure des quelque 260 répondants ayant accordé la note « **De la plus haute importance** ».

**Tableau D.11 : Importance que l'AFRITAC Est devrait attribuer aux objectifs dans le secteur monétaire et financier**

	Pourcentage de réponse				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	De la plus haute importance	Important	Modestement important	Pas important		
Pour l'amélioration des opérations monétaires, de la gestion de la dette et des systèmes de paiements	56 %	38 %	5 %	1 %	259	83 %
Pour l'amélioration du cadre juridique et réglementaire dans lequel s'exerce le contrôle du secteur financier	51 %	44 %	4 %	1 %	267	85 %

<sup>1</sup> Proportion des 313 répondants qui ont noté les centres AFRITAC sur cette question.

Source : Enquête 3008 d'évaluation des centres AFRITAC

#### **F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire**

66. Le tableau D.12 fait état de la notation globale du portefeuille d'activités d'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle du secteur financier et de celle de chacun des deux groupes d'activités. Cette notation globale a été établie en colligeant les notes accordées à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité de l'AT. **Le portefeuille a reçu une note honorable de 3,3, ce qui est supérieur au point médian de la fourchette correspondant à la cote Réussi.** Les notes les plus élevées ont été attribuées à la pertinence et à l'efficacité tandis que les notes attribuées à l'efficience et à la durabilité étaient inférieures. Ces dernières notes indiquent une inquiétude sur le plan de l'efficience imputable : i) à la nécessité de renforcer les procédures d'analyse comparative et de surveillance des progrès accomplis, y compris sur le plan du soutien logistique du siège; ii) au long retard à doter le poste vacant de conseiller en opérations monétaires qui a eu des retombées néfastes sur la prestation de l'AT en matière de politique monétaire et bloqué les projets d'un certain nombre d'organismes prestataires et iii) à la faible notation des sous-critères du recours aux compétences africaines et du financement futur. **Des différences marquées ont été relevées dans le rendement des deux groupes d'activités d'AT. Les activités d'AT en matière de contrôle bancaire ont reçu la note Très réussi (Excellent), mais dans le bas de la fourchette soit près de la note Satisfaisant ou Réussi. Les activités d'AT en matière de politique monétaire ont reçu la note Durable (Satisfaisant), mais la note chiffrée était inférieure au point médian de la fourchette.** La notation du groupe d'activités d'AT en matière de politique monétaire n'évalue pas le travail de l'actuel conseiller en opérations monétaires. Depuis son arrivée, ce dernier a en effet accompli du bon travail, particulièrement dans le domaine des systèmes de paiements. Cette note relativement basse tient au fait que l'AFRITAC Est n'a pas été en mesure d'offrir d'AT en ce domaine pendant la plus grande partie de la période d'évaluation parce que le poste de conseiller en opérations monétaires était vacant.



Tableau D.12 : Notation globale des activités d'AT de l'AFRITAC Est en politique monétaire & contrôle bancaire

Norme d'évaluation	Pondération (%)	Évaluation par groupe d'activités monétaires et financières <sup>a</sup>		
		Opérations monétaires	Contrôle du secteur financier	Note <sup>b</sup>
		27	73	100
1. Pertinence	32	3,0	3,6	3,4
2. Efficacité	28	2,6	3,7	3,4
3. Efficience	22	2,6	3,4	3,2
4. Durabilité	18	2,7	3,1	3,0
Évaluation/note globale	100	2,7	3,5	3,3

a Note : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant  
b Pondération en fonction du % du budget du centre consacré au groupe d'activités/AT

Très réussi (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Réussi (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement réussi (Modeste) ≥ 1,5;  
Non réussi (Insatisfaisant) < 1,5

### G. L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de politique monétaire et de contrôle bancaire

67. En perspective, comme de nombreux pays de la région, dont les trois pays visités par l'équipe d'évaluation, s'appêtent à passer à la deuxième génération de réformes du secteur financier, il est essentiel de maintenir l'élan imprimé par l'AFRITAC Est à l'AT en matière de politique monétaire et de système financier. On contribuera ainsi à faire la promotion de l'AFRITAC Est en tant qu'organisme phare dans le processus consistant à faire des AFRITAC des centres d'excellence dans la prestation d'une assistance technique qui renforcera les capacités des institutions africaines et contribuera ainsi à une gestion macroéconomique efficace. Comme il contribue à l'établissement de normes et de méthodes communes dans les pays de la région, le travail de l'AFRITAC Est dans le domaine des opérations monétaires et du contrôle du secteur financier favorise dans une large mesure l'intégration régionale et le projet de création d'une monnaie commune d'ici 2012. L'AFRITAC Est pourrait démontrer une plus grande proactivité à cet égard, en collaborant avec les comités régionaux compétents de la CAE et en appuyant aussi les stratégies de suivi qui ont pour objet de faciliter la mise en œuvre des conclusions et des recommandations des PESF menés dans les différents pays, autant d'activités qui appuient l'intégration régionale, l'harmonisation des politiques et le renforcement des capacités.

### III. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

#### A. Introduction à l'AT en matière de finances publiques

68. Ceci est la deuxième évaluation indépendante de l'assistance offerte par l'AFRITAC Est en matière de finances publiques. La première avait été réalisée en 2005, après la conclusion des trois premières années du programme. **Exception faite de l'Éthiopie**

**et de l'Érythrée, tous les pays clients de l'AFRITAC Est sont dotés d'organisations indépendantes d'administration des recettes** qui s'occupent à la fois de l'administration fiscale nationale et de l'administration des douanes. En Éthiopie et en Érythrée, les services chargés de l'administration des recettes relèvent des ministères des finances. **L'AT en GFP est fournie aux divers services des ministères des finances.** Toutefois, certains organes de surveillance comme les cours des comptes ont commencé à offrir une certaine assistance en cette matière.

69. L'AT en administration des recettes a été fournie par un conseiller résident et par des experts en mission de courte durée, et a souvent été renforcée par les experts et le personnel du Département des finances publiques. L'AT en GFP est actuellement fournie par trois conseillers résidents, avec le concours d'experts du Département des finances publiques et d'experts en mission de courte durée. Pendant la période d'évaluation, des postes de conseillers en GFP étaient vacants (environ un an au total), et il n'y avait à certains moments qu'un seul de ces conseillers en poste à l'AFRITAC Est. Certains des fonctionnaires et des fournisseurs d'AT étaient au fait de cette situation et ont fait savoir à la mission d'évaluation que la conseillère qui restait, malgré son excellent travail, était débordée.

## **B. Pertinence de l'AT en matière de finances publiques**

### **1. Compatibilité avec les priorités des autorités :**

70. **Les conseillers de l'AFRITAC Est ont collaboré avec les administrations fiscales afin d'affiner leurs stratégies et plans d'action dans un certain nombre de domaines :**

- i) modernisation du cadre juridique relatif à l'administration des recettes;
- ii) intégration de l'administration de l'impôt;
- iii) meilleur ciblage des contribuables par un traitement séparé des contribuables importants, moyens et moins importants;
- iv) promotion des systèmes d'autodétermination de l'impôt;
- v) examen des procédures commerciales;
- vi) recours à un dispositif de gestion des risques pour l'administration des recettes;
- vii) utilisation de systèmes d'information appropriés;
- viii) promotion de l'intégration de la collaboration en Afrique de l'Est par le biais de l'union douanière et de mesures de promotion du commerce.

71. Un passage extrait du rapport annuel de l'AFRITAC Est pour l'exercice 2007-08 traduit parfaitement la pertinence de l'administration des recettes fiscales<sup>37</sup>: **«Le recouvrement et l'administration des recettes nationales comptent parmi les fonctions les plus importantes de l'État, celles dont dépendent toutes les autres, de l'administration des écoles et des hôpitaux au paiement des salaires et des pensions.** L'assistance fournie aux pays d'Afrique de l'Est pour la mise en place d'une solide administration des recettes contribue ainsi à la réalisation de plusieurs objectifs importants. Premièrement, elle constitue un élément clé de la construction et du renforcement de l'État. Deuxièmement, elle permet de générer des fonds supplémentaires utiles pour assurer le développement des pays. Troisièmement, elle aide les pays membres à réduire leur dépendance vis-à-vis de l'aide financière extérieure» [traduction libre].

<sup>37</sup> RAPPORT ANNUEL DE L'AFRITAC EST 2007-08, page 8.

72. Le tableau D.13 illustre la tendance des ratios recettes/PIB des pays clients de l'AFRITAC Est. **Exception faite de l'Érythrée et de l'Éthiopie, ces ratios ont marqué une hausse d'au moins 1 % depuis 2003.** La Tanzanie a affiché une hausse sensible de 4,8 %, mais le ratio était peu élevé au départ (10 %). Les ratios recettes/PIB de l'Érythrée et de l'Éthiopie ont subi une baisse d'environ 9 et 3 % respectivement, mais le ratio de l'Érythrée était très élevé (32,6 %) en 2003. **Malgré une évolution en général positive, les ratios recettes/PIB sont restés inférieurs à 20 % pour la plupart des pays de la région. L'AT en administration des recettes destinée à soutenir les efforts de l'ensemble des clients de l'AFRITAC Est pour accroître leurs recettes garde donc toute sa pertinence.**

**Tableau D.13 : Afrique de l'Est : recettes (dons non compris) en pourcentage du PIB**

	1997-2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Érythrée	28,9	32,6	23,4	26,4	23,0	22,8	23,5
Éthiopie	15,1	16,2	16,1	14,6	14,8	12,8	13,4
Kenya	20,2	19,7	21,2	20,8	20,8	20,2	20,9
Malawi	16,3	16,0	16,8	18,5	17,5	19,1	18,5
Rwanda	10,9	12,8	12,8	13,6	12,9	12,4	13,7
Tanzanie	10,0	10,1	10,4	11,1	12,0	13,5	14,9
Ouganda	11,5	12,2	12,7	12,8	13,1	13,4	13,9

Source : FMI. Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne, avril 2008.

73. **Les services de l'administration des recettes desservis par l'AFRITAC Est ont été en mesure de déterminer leurs priorités et de participer à des entretiens d'égal à égal avec les conseillers pour déterminer de concert les domaines prioritaires de l'assistance.** Une des méthodes utiles consistait à faire en sorte que le conseiller en fiscalité collabore étroitement avec chacun des services de l'administration des recettes et travaille avec eux à la réalisation de divers projets régionaux. À ce jour, l'Érythrée est le pays qui a présenté les défis les plus considérables à cet égard pour l'AFRITAC Est<sup>38</sup>. Les autorités des pays où se sont rendus les évaluateurs (Kenya, Rwanda et Tanzanie) se sont montrées très satisfaites du degré de collaboration de leurs pays respectifs avec l'AFRITAC Est — et, d'une manière plus générale, avec le FMI — en vue de la définition des priorités de la prestation de l'AT. Tous les services d'administration des recettes, sauf en Érythrée, ont élaboré des stratégies à moyen terme et les plans d'action y afférents tenant compte de leurs priorités. Cela a conduit à une meilleure coordination entre l'AFRITAC Est et les autorités ainsi qu'à une meilleure coordination des interventions de la communauté des donateurs, et aidé les intéressés

<sup>38</sup> Les défis que présentent les interventions en Érythrée sont loin d'être limités aux rôles respectifs des conseillers financiers et de l'AFRITAC Est. Pour la plupart des périodes d'évaluation, l'Érythrée n'a accepté d'accueillir que très peu de missions. Or, il n'est pas possible, dans de telles conditions, d'établir les relations nécessaires pour la prestation d'une AT efficace en renforcement des capacités.

à mieux définir leurs priorités et à remettre en perspective l'AT offerte par l'AFRITAC Est.

74. Les pays clients de l'AFRITAC Est et la communauté des donateurs manifestent beaucoup d'intérêt pour la gestion des finances publiques. Cet intérêt montre bien l'importance :

- i) **de l'aide budgétaire directe destinée à appuyer les stratégies de réduction de la pauvreté;**
- ii) **de systèmes efficaces de GFP capables de contribuer utilement à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la politique budgétaire;**
- iii) **des efforts déployés pour rationaliser, gérer et contrôler les dépenses publiques, assurer l'exécution du budget dans de bons délais et renforcer la transparence et la responsabilité.**

75. **Le rapport annuel de l'AFRITAC Est pour l'exercice 2007-2008<sup>39</sup> insiste sur la pertinence de l'AT en GFP, un point de vue que partage l'équipe d'évaluation.** Le revenu national des pays d'Afrique de l'Est est certes plus élevé qu'avant, mais il faut prendre soin de bien dépenser cet argent et faire en sorte que les fonds servent aux fins auxquelles ils sont destinés. Pour ce faire, il convient de préparer les budgets nationaux en tenant compte des vraies priorités, d'assurer la bonne exécution de ces budgets, d'appliquer une bonne gestion de trésorerie et de mettre en oeuvre des méthodes efficaces de contrôle financier et de communication des données. Le renforcement de la GFP favorise une bonne gestion des affaires publiques et, en favorisant la transparence et la responsabilisation, réduit les occasions de corruption. Plusieurs donateurs souhaitent recourir davantage à l'aide budgétaire directe pour soutenir les stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté. Cela ne sera possible que si les systèmes de gestion des dépenses publiques des autorités nationales leur inspirent confiance.

76. **L'AT en GFP de l'AFRITAC Est comporte cinq volets principaux :**

- i) mise en place d'un cadre législatif et réglementaire approprié pour la GFP — l'AFRITAC Est et le FAD ont aidé certains pays (par exemple, le Kenya et le Rwanda) à rédiger des projets de loi en cette matière;
- ii) amélioration de la préparation et de la gestion du budget pour assurer une meilleure adéquation de l'allocation des ressources avec les priorités nationales, y compris les projets favorables aux pauvres comme ceux ayant trait à la santé et à l'éducation — l'AFRITAC Est et le FAD ont aidé le Kenya, le Rwanda et le Malawi dans ce domaine, et cinq des sept pays ont bénéficié d'une aide en vue de la mise en place d'un nouveau système de classification budgétaire inspiré des recommandations du *MSFP 2001*;
- iii) promotion de réformes du Trésor visant à améliorer la gestion des fonds et la responsabilisation des autorités à ce chapitre afin d'améliorer la transparence de la gestion et de la comptabilité de trésorerie;
- iv) renforcement des capacités en matière de gestion des relations budgétaires intergouvernementales<sup>40</sup> dans des pays comme le Rwanda, l'Ouganda et l'Éthiopie;

<sup>39</sup> RAPPORT ANNUEL DE L'AFRITAC EST, 2007–08, page 13.

<sup>40</sup> Les informations disponibles dans la base de données de la Banque mondiale sur les statistiques montrent clairement la nécessité de ce type d'aide. De tous les pays clients de l'AFRITAC Est, seuls l'Éthiopie et le Rwanda transmettent des données sur les opérations consolidées de l'administration centrale.

- v) élaboration et orientation de la mise en oeuvre des programmes de réforme de la GFP.

77. **Cinq des sept pays clients de l'AFRITAC Est ont déjà mis en place leur stratégie de GFP ou sont sur le point de le faire.** L'AFRITAC Est a participé dans la plupart des cas au processus d'élaboration de ces stratégies. Par exemple, au Rwanda, le conseiller en matière de GFP a contribué à assurer la qualité de la stratégie et des plans d'action y afférents. Les pays ont aussi bénéficié d'une aide cruciale en matière de budgétisation et de gestion du Trésor. Tous les responsables gouvernementaux rencontrés par l'équipe d'évaluation ont dit apprécier les services offerts par l'AFRITAC Est.

78. L'AT de l'AFRITAC Est a pris en compte les besoins prioritaires des pays membres et y a répondu. **Compte tenu des commentaires formulés par les hauts fonctionnaires interrogés au cours des visites des pays, l'équipe d'évaluation juge qu'il est raisonnable de conclure que les projets d'AT en GFP ont été pris en charge et pilotés par les pays.**

79. **On observe un degré important de coordination de l'administration des recettes à l'échelle régionale.**<sup>41</sup> L'AFRITAC Est a récemment offert son aide dans le cadre la Loi sur la gestion des douanes (*Customs Management Act*) adoptée en 2004 par la Communauté de l'Afrique de l'Est (CEA). L'AT offerte au Rwanda vise à aider ce pays à adhérer à l'Union douanière de la CEA. L'AT a également servi à financer l'organisation d'un atelier régional qui a cerné six domaines prioritaires pour l'exercice 2007-08 : i) gestion du commerce en Ouganda; ii) modernisation et harmonisation des systèmes et procédures au Rwanda; iii) gestion du risque au Kenya; iv) développement des ressources humaines en Tanzanie; v) stratégie de communication au Kenya; vi) législation au Secrétariat de la CEA. Les pays ont mis sur pied des groupes de travail qui collaboreront avec les intervenants à l'élaboration et à la mise en oeuvre de stratégies améliorées. **Ces actions servent à encadrer les efforts d'établissement des priorités de l'AT future et de la CEA.** Ces efforts prometteurs devraient se poursuivre et inspirer le travail de l'AFRITAC Est dans d'autres domaines fonctionnels. L'approche régionale n'a pas bénéficié du même degré d'attention dans le domaine de la GFP. Par exemple, il n'y a pas eu de dialogue avec le secrétariat de la CEA ni avec les donateurs sur les moyens de promouvoir l'harmonisation régionale des normes communes, des meilleures pratiques, etc., dans ce domaine.

## 2. Coordination avec les partenaires de développement

80. Depuis l'évaluation de 2005, on a constaté une amélioration de l'aptitude des pays membres de l'AFRITAC Est à coordonner l'assistance des donateurs. La plupart des pays sont désormais dotés d'un mécanisme de coordination à cet effet. Toutefois, cette coordination représente toujours un défi. En règle générale, la coordination de l'assistance des donateurs est plus efficace pour les activités de l'AFRITAC Est ayant trait à l'administration des recettes que pour celles ayant trait à la GFP. **Les donateurs qui s'intéressent à l'administration des recettes sont relativement peu nombreux;**

<sup>41</sup> Le réseau régional des administrations fiscales fonctionne depuis plus d'une décennie.

ils se connaissent bien et leurs interventions jouissent d'un effet de synergie. Ces donateurs sont expérimentés et partagent leurs informations afin d'optimiser leurs programmes d'AT. Les donateurs et les autorités qui collaborent dans le domaine de l'administration des recettes reconnaissent l'expertise du FMI et de l'AFRITAC Est et leurs compétences en matière d'assurance de la qualité, tant pour la formulation que pour la mise en oeuvre des politiques.

81. **La coordination des activités des donateurs est plus complexe dans le domaine de la GFP.** Les donateurs sont nombreux, la volonté d'intervenir dans les pays d'Afrique de l'Est s'inscrivant pour certains d'entre eux dans une stratégie générale de lutte contre la pauvreté. Plusieurs de ces donateurs sont des nouveaux venus qui disposent cependant de fonds substantiels surpassant de loin le volume d'AT que l'AFRITAC Est et le FMI sont en mesure de fournir. La Banque mondiale est elle aussi active dans le domaine de la GFP et justifie d'une grande expérience dans ce domaine. L'équipe d'évaluation s'attendait à observer des signes plus évidents de coordination stratégique étroite avec la Banque mondiale en matière de GFP. Comte tenu d'une communauté d'intérêts et de leur désir, conforme au Programme d'action d'Accra, d'accroître le recours à l'aide budgétaire directe dans certains pays clients de l'AFRITAC Est, les donateurs ont mis en commun leurs ressources financières destinées à l'aide en matière de GFP. **L'AFRITAC Est et, d'une manière plus générale, le FMI, ne mettent pas en commun leurs ressources d'AT et n'ont pas trouvé un bon moyen d'interagir avec de tels mécanismes de coordination des activités des donateurs, si on fait abstraction des rencontres du conseiller en GFP avec d'autres fournisseurs d'AT et leurs experts organisées à l'occasion des missions dans les pays. Même si les ressources d'AT en GFP de l'AFRITAC Est sont limitées comparativement à celles que les autres donateurs sont en mesure de mettre en commun, les représentants des autres fournisseurs d'AT reconnaissent la compétence des conseiller en GFP et l'expérience dont justifie plus généralement le FMI dans ce domaine, et ont tenu à rappeler que l'AFRITAC Est a un rôle important à jouer à cet égard, notamment en ce qui a trait à l'assurance de la qualité et au suivi stratégique de la mise en oeuvre des plans d'action. Les défis de la coordination des actions des donateurs dans le domaine de la GFP sont de deux ordres : i) déterminer les secteurs précis d'intervention, compte tenu de la disponibilité des fonds, dans lesquels l'AFRITAC Est justifie d'une expérience et peut accroître l'efficacité des actions; ii) promouvoir le partage des informations avec les autres intervenants dans ce domaine.**

82. **L'AFRITAC Est devrait consacrer plus d'efforts au partage et à la diffusion d'informations pour le bénéfice des autorités et des donateurs qui collaborent à des projets de réforme de l'administration des recettes et de la GFP.** Il ne semble pas que l'AFRITAC Est ait pris l'initiative pour faciliter la coordination des efforts dans l'un ou l'autre de ces domaines. L'AFRITAC Est et le FMI continuent de miser sur la conditionnalité des programmes et les missions de surveillance. Toutefois, à mesure que les pays passent aux étapes supérieures, le FMI et l'AFRITAC Est devront adapter leurs méthodes de collaboration avec les donateurs comme avec les pays visés.

### **3. Cohérence avec les activités du siège du FMI**

83. **Les activités de l'AFRITAC Est sont bien intégrées avec l'assistance technique, la surveillance et les activités de prêt du siège du FMI. Il existe une cohérence claire entre**

**les activités de l'AFRITAC Est et celles du siège du FMI**, comme en font foi un examen de la conditionnalité des accords de confirmation et des programmes FRPC, les problèmes identifiés par les rapports de suivi, l'AT fournie par le siège du FMI et les entrevues conduites avec les représentants résidents du FMI et les membres du personnel du Département Afrique et du FAD. **L'utile travail de diagnostic réalisé par le FAD a contribué à ces bons résultats.** Dans beaucoup de cas, les conseillers en administration des recettes et en GFP de l'AFRITAC Est ont été invités à participer aux missions du FAD. Les conseiller de l'AFRITAC Est, les employés du siège et les représentants des autorités jugent tous que cette cohérence a été utile puisqu'elle a permis à l'AFRITAC Est d'assurer le suivi nécessaire et de mobiliser les services appropriés d'AT afin de mettre en œuvre les actions requises pour satisfaire à la conditionnalité du FMI. **Les bénéficiaires des services chargés de la GFP et de l'administration des recettes ne font aucune distinction entre les activités d'AT de l'AFRITAC Est et celles du siège du FMI. En ce qui les concerne, le responsable, c'est le FMI.** C'est la raison pour laquelle il importe que les services offerts par le siège du FMI et par l'AFRITAC Est soient bien coordonnés et parfaitement intégrés.

**84. Les conseillers en GFP de l'AFRITAC Est apprécient tous la qualité de la gestion et la promptitude de l'appui logistique aux activités de l'AFRITAC assurés par le FAD.** Les fonctionnaires interrogés par l'équipe d'évaluation ont déclaré que la combinaison des connaissances et de l'expérience acquises sur place par les conseillers résidents et l'accès du FAD aux meilleures pratiques internationales ont globalement contribué à l'efficacité de l'AT offerte par l'AFRITAC Est en matière de finances publiques.

**85. L'assurance de la qualité est un élément du soutien logistique offert par le FAD dans les domaines de la GFP et de l'administration des recettes. Le FAD s'occupe également de l'orientation stratégique du travail du conseiller résident dans le cadre de ses activités de soutien logistique. La personne qui assure ce soutien est habituellement quelqu'un qui a travaillé sur le terrain pendant sa carrière et qui justifie d'une expérience considérable dans un domaine donné. Même si des améliorations sont toujours possibles, les principes du soutien logistique devraient être maintenus compte tenu des avantages qu'ils présentent, notamment :**

- i) occasion de vérification indépendante et seconde opinion d'expert;
- ii) source d'expérience complémentaire, compte tenu du fait qu'on ne saurait s'attendre que le conseiller résident possède toutes les connaissances voulues dans un domaine donné;
- iii) accès continu à une source de connaissances et d'expérience pour les ministères des finances et les administrations fiscales.

#### **4. Évaluation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques**

**86. Les tableaux D.14 et D.15 résument les réponses recueillies dans le cadre de l'évaluation des centres AFRITAC concernant la pertinence de l'AT en matière de finances publiques. Un peu moins de 40 personnes ont donné leur appréciation des divers aspects de l'AT en matière de GFP, et environ 50 se sont prononcées sur l'AT en matière d'administration des recettes. Les réponses recueillies confirment d'une façon générale les conclusions de l'équipe d'évaluation. Pour toutes les questions ayant trait à la pertinence (pertinence de l'AT pour le renforcement des capacités; compatibilité avec les priorités des autorités; coordination avec les autres fournisseurs d'AT; coordination avec les activités du siège du FMI), les personnes questionnées ont jugé que l'AT en matière de GFP et d'administration des recettes était «satisfaisante». L'AT sur l'administration des recettes**

a d'une manière générale reçu plus de notes excellentes et moins de notes modestes que l'AT sur la GFP, ce qui a donné une note globale légèrement inférieure pour l'AT sur la GFP. En moyenne, 76 % des personnes questionnées ont donné au sous-critère de la pertinence de l'AT sur la GFP la note «satisfaisant» ou «excellent». Le pourcentage correspondant pour l'AT sur l'administration des recettes s'établit à 83 %. **Pour les deux groupes d'AT, les notes les plus faibles vont à la coordination des activités des donateurs** (total combiné des notes «satisfaisant» et «excellent» de 70 % pour les deux groupes), et la coordination des donateurs est le seul sous-critère ayant obtenu une note inférieure à la médiane de la fourchette de notation «satisfaisant». **La note la plus élevée dans les deux tableaux a été réservée à la pertinence de l'AT sur l'administration des recettes;** elle s'est établie à 3,4, très proche donc de la limite entre les notations «satisfaisant» et «excellent».

**Tableau D.14 : Pertinence de l'AT en GFP offerte par l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insuffisant			
Pertinence de l'AT en renforcement des capacités	33 %	46 %	10 %	10 %	3,0	39	91 %
Compatibilité avec les priorités des autorités	34 %	42 %	18 %	5 %	3,1	38	88 %
Coordination avec les autres fournisseurs d'AT	17 %	53 %	19 %	11 %	2,8	36	84 %
Coordination avec le siège du FMI	26 %	53 %	15 %	6 %	3,0	34	79 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>28 %</b>	<b>48 %</b>	<b>16 %</b>	<b>8 %</b>	<b>3,0</b>	<b>37</b>	<b>85 %</b>

<sup>1</sup> Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant.

<sup>2</sup> Taux calculé à partir des réponses des 43 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau D.15 : Pertinence de l'AT en administration des recettes offerte par l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insuffisant			
Pertinence de l'AT en renforcement des capacités	51 %	38 %	7 %	4 %	3,4	55	98 %
Compatibilité avec les priorités des autorités	39 %	48 %	11 %	2 %	3,2	54	96 %
Coordination avec les autres fournisseurs d'AT	26 %	44 %	28 %	2 %	2,9	43	77 %



Coordination avec le siège du FMI	35 %	50 %	15 %	0 %	3,2	46	82 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>38 %</b>	<b>45 %</b>	<b>15 %</b>	<b>2 %</b>	<b>3,2</b>	<b>50</b>	<b>88 %</b>

<sup>1</sup> Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant.

<sup>2</sup> Taux calculé à partir des réponses des 56 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

87. À partir des résultats de l'évaluation, la pertinence des activités d'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques est mesurée à l'aune des quatre dimensions de la pertinence dans le tableau D.16. **Pour les groupes «GFP» et «administration des recettes», les résultats sont suffisants pour permettre de conclure que l'AFRITAC Est a utilement aidé à définir les priorités d'assistance technique des pays.** L'AT de l'AFRITAC Est commence également à aider les pays à se doter des capacités institutionnelles dont ils ont besoin pour définir eux-mêmes les choix politiques à opérer, en particulier dans le contexte des documents de stratégie de réduction de la pauvreté. **Compte tenu de l'expertise du FMI et des besoins prioritaires des pays membres, les activités de l'AFRITAC Est ont été centrées sur les domaines appropriés.**

88. **Le portefeuille des activités d'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques est jugé globalement pertinent. Il existe toutefois des différences entre les deux groupes d'activités. L'AT en administration des recettes est jugée hautement pertinente tandis que l'AT en GFP est jugée simplement pertinente, recevant une note inférieure à la médiane de la fourchette de notation «satisfaisant». Pour chacun des sous-critères, l'AT en administration des recettes se classe au niveau immédiatement supérieur à celui de l'AT en GFP.** La seule note «modeste» va à la coordination des donateurs pour le groupe d'AT en GFP. Les critères de la compatibilité avec les priorités des autorités et de la cohérence avec les activités du siège du FMI reçoivent la note «**excellent**» pour l'AT en administration des recettes.

**Tableau D.16 : Évaluation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques**

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
<b>1. Conformité aux priorités des autorités</b>	60	3.0	4.0	3.4
<b>2. Coordination avec les partenaires au développement</b>	20	2.0	3.0	2.4
<b>3. Cohérence avec les activités du FMI</b>	20	3.0	4.0	3.4
<b>Appréciation/note globale de pertinence</b>	100	2.8	3.8	3.2

a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 3 = modeste; 1 = insatisfaisant.  
b Pondération par le pourcentage du budget du centre AFRITAC consacré au groupe d'activités / AT.

Très pertinent (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < pertinent (satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < partiellement pertinent (modeste) ≥ 1,5; non pertinent (insatisfaisant) < 1,5

## C. Efficacité de l'AT en matière de finances publiques

### 1. Utilisation des résultats

89. L'utilisation des résultats de l'AFRITAC Est a été évaluée principalement par le biais d'entrevues réalisées avec les dirigeants et le personnel des ministères des finances et des administrations fiscales. Des entrevues portant sur les deux groupes d'activités/AT ont été organisées en Tanzanie, au Kenya et au Rwanda avec les directions, les directeurs de départements et les membres du personnel qui ont assisté aux ateliers et séminaires ou qui ont bénéficié d'une formation sur le lieu du travail ou de détachements. Aux résultats de ces entrevues sont venues s'ajouter les réponses recueillies lors de l'étude d'évaluation des AFRITAC, des entrevues organisées par les conseillers résidents et d'un examen des plans de travail sur la GFP et l'administration des recettes, des rapports des conseillers résidents spécialisés dans les politiques budgétaires et des rapports annuels de l'AFRITAC Est.

90. **S'agissant de l'administration des recettes, les directions, chefs de services et membres du personnel des administrations bénéficiaires se sont félicités de voir que les résultats de l'AT étaient utilisés à bon escient et que les objectifs visés étaient atteints. Ce succès a été attribué à l'internalisation poussée des programmes d'AT par les administrations fiscales et à la participation de ces derniers à ces programmes. Les administrations fiscales desservies par l'AFRITAC Est disposent d'une large autonomie dans la plupart des pays<sup>42</sup>. Leurs actions sont par ailleurs très étroitement coordonnées à l'échelle régionale; elles partagent assistance et formation en matière de transfert et de renforcement des capacités. Leur participation à la définition de l'AT en a assuré la pertinence et l'utilité immédiate. Par exemple, les dirigeants des agences d'administration des recettes de la Communauté de l'Afrique de l'Est se rencontrent au moins deux fois l'an pour examiner,**

<sup>42</sup> L'autonomie de l'administration des recettes est garantie par la loi dans cinq des sept pays membres.

orienter et approuver le travail du East-African Revenue Authorities Technical Committee. Les priorités définies par ce comité et approuvées par les dirigeants des agences d'administration des recettes sont d'une grande utilité pour l'organisation des programmes d'AT. Par ailleurs, les agences d'administration des recettes ont bénéficié de programmes de formation organisés conjointement dans des domaines comme la gestion de la conformité (formation donnée à Nairobi, au Kenya), la technologie de l'information (atelier organisé au Rwanda) et l'administration douanière (formation donnée à Mombasa, au Kenya).

91. **L'AT en GFP a donné des résultats plus inégaux. Les programmes portant sur la gestion de trésorerie ou sur la budgétisation ont en général donné de bons résultats** (par exemple, au Rwanda et en Tanzanie). Certaines pratiques comme l'utilisation d'un compte du Trésor unique se sont montrées particulièrement utiles. Les activités liées à la surveillance commencent à donner des résultats positifs, mais il faudra leur consacrer plus d'efforts pour atteindre les objectifs visés. Par exemple, en Tanzanie, la Cour des comptes (Office of the Auditor General) et la commission parlementaire chargée du budget ont été invitées à participer aux efforts de renforcement des capacités en GFP. **Une des difficultés découle du fait que les services des ministères des finances chargés de la gestion des finances publiques qui participent aux activités d'AT jouissent d'une autonomie limitée en matière de prise de décisions concernant la mise en oeuvre des recommandations d'AT.** L'utilisation des aptitudes acquises risque d'exiger des changements dans la manière de fonctionner des divers services. **Or, la réalisation de changements systémiques dans des ministères importants comme celui des finances constitue un défi et exige de la plupart des cadres supérieurs qu'ils fassent preuve de solides qualités d'initiative.** L'équipe d'évaluation reconnaît qu'il est difficile dans la plupart des organisations de procéder à des changements du fonctionnement ou de la gestion; les seules compétences techniques ne suffisent pas. **Les programmes d'AT en GFP doivent insister davantage, à l'étape de la conception, sur l'élaboration d'une stratégie pour la mise en oeuvre de recommandations techniquement viables dans les pays concernés.** Par ailleurs, l'aptitude des services de GFP à coordonner leurs actions à l'échelle régionale est limitée par le manque d'autonomie. **Il existe des cas où l'AFRITAC Est a fourni des services de conseils et d'assistance de haute qualité, mais où les objectifs souhaités n'ont pas été atteints parce que l'assistance technique n'avait pas été utilisée à bon escient** (par exemple, certains des participants aux ateliers sur la GFP organisés au Rwanda et en Tanzanie n'ont pas utilisé les connaissances acquises dans leur travail).

92. **L'équipe chargée de l'évaluation a recueilli suffisamment d'indices permettant de conclure que les activités d'AT de l'AFRITAC Est dans les domaines de la GFP et de l'administration des recettes ont donné des résultats propices à la réalisation des réformes prioritaires des pays bénéficiaires, et que l'incidence de l'AT contribue dans une large mesure au renforcement des capacités et à la mise en oeuvre des réformes et des politiques.** Toutefois, l'équipe a relevé certaines exceptions dans le cas de l'AT en GFP.

## 2. Résultats prévus/effectifs

93. On a comparé les résultats effectifs obtenus pour la période aux résultats souhaités tels qu'ils étaient définis dans l'énoncé des buts et objectifs des programmes de travail de l'AFRITAC Est et d'autres documents. Cette analyse donne des résultats inégaux. **Dans le domaine de l'administration des recettes, les résultats effectifs se comparent d'assez près aux résultats souhaités. Dans certains cas, ils sont même sensiblement meilleurs que prévu.** On peut citer à titre d'exemple l'AT fournie aux fins de la mise en place, en

collaboration avec l'Organisation mondiale des douanes, d'un programme de gestion des risques conforme aux pratiques modernes de gestion. Ce programme est désormais utilisé par les agences régionales d'administration des recettes fiscales et fait partie du programme de formation de la Communauté de l'Afrique de l'Est. Toutefois, **dans le domaine de la GFP, on n'a commencé à obtenir des résultats probants qu'au cours des 18 derniers mois. Les 18 premiers mois de la période d'évaluation ont été caractérisés par des activités suboptimales parce que certains postes de conseillers en matière de GFP étaient restés vacants.** Certains des fonctionnaires interrogés se sont plaints avec raison de l'absence de résultats positifs pendant cette période. On ne saurait attendre de L'AFRITAC Est qu'elle donne de bons résultats si le FAD ne veille pas à combler les postes vacants en temps voulu. Certains résultats récents sont encourageants, et certains indices donnent à penser que l'AT de l'AFRITAC Est en GFP est en train de devenir de plus en plus efficace. On peut citer à titre d'exemples l'assistance fournie au Rwanda et au Kenya pour la mise au point de plans de GFP et l'AT fournie pour la préparation de la stratégie d'assistance conjointe au Kenya et d'un guide pour la mise en oeuvre du plan de réforme de la GFP.

### **3. Importance du rôle de l'AFRITAC Est dans le développement des fonctions économiques de base et le renforcement des institutions**

94. **La mobilisation des recettes et la facilitation du commerce sont au coeur du mandat de presque toutes les agences autonomes d'administration des recettes fiscales. Les administrations fiscales efficaces renforcent l'indépendance nationale, réduisent la corruption et créent des conditions favorables au développement des entreprises.** On peut mentionner à titre d'exemples la réduction de 14 jours à 3 heures des procédures douanières au Rwanda et la mise en place de services douaniers conjoints fonctionnant 24 heures sur 24 entre l'Ouganda et ses voisins, le Kenya et le Rwanda. **Ces améliorations ont sensiblement contribué à la croissance du volume des échanges et à la réduction des coûts de transaction le long du corridor Rwanda/Ouganda/Kenya.**

95. **Les efforts considérables déployés pour lutter contre la corruption et promouvoir la transparence constituent d'autres exemples des contributions au développement économique. L'Ouganda, la Tanzanie et le Rwanda ont réduit le temps consacré aux transferts de l'administration centrale aux autorités locales et aux paiements aux fournisseurs de l'État ainsi que les irrégularités qui les caractérisaient grâce à une amélioration de la présentation du budget, de la gestion de trésorerie, des opérations de trésorerie et de leur surveillance.**

96. L'AFRITAC Est contribue à renforcer les administrations fiscales et les services du Trésor et du budget des pays membres. Ces derniers sont conscients de l'importance de la mobilisation des ressources, de la rationalisation des dépenses et de la nécessité d'adopter de bonnes pratiques de gouvernance et de transparence. Par exemple, le Rwanda a informatisé les fonctions de gestion de trésorerie, et plusieurs autres pays membres ont commencé à le faire. À mesure que les systèmes de GFP s'améliorent, les donateurs deviennent plus confiants et disposés à fournir une aide directe aux administrations publiques.

97. **L'AFRITAC Est a fait la promotion des bonnes pratiques de gestion des finances publiques et des recettes fiscales.** Il a organisé des ateliers régionaux sur la comptabilité publique, la préparation du budget, etc., et assure le suivi des recommandations d'AT.

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

98. Cinq des pays clients de l'AFRITAC Est — Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda et Tanzanie — préparent une Revue des dépenses publiques (PEFA). Ces revues évaluent les systèmes de GFP à l'aune de critères particuliers. Compte tenu des ressources consacrées à l'évaluation et du fait que de telles revues n'étaient pas disponibles dans la plupart des pays clients de l'AFRITAC Ouest et de l'AFRITAC Centre, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'utiliser le cadre de la PEFA pour évaluer l'efficacité de l'AT en GFP. Elle a plutôt utilisé des indicateurs plus génériques de l'efficacité (par exemple, résultats de l'AT, résultats prévus/effectifs; importance des contributions).

99. Les résultats de l'évaluation des AFRITAC ont donné un aperçu des points de vue des personnes interrogées sur l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques (voir tableaux D.17 et D.18). Trente-sept personnes ont donné leur appréciation des trois sous-critères utilisés pour l'évaluation de l'efficacité de l'AT en GFP : **70 % ont jugé l'utilisation des résultats satisfaisante ou excellente; les taux correspondants pour l'efficacité à donner des résultats tangibles et pour l'importance des efforts déployés dans le développement des fonctions économiques de base s'établissent respectivement à 60 et 78 %. Les notes moyennes sont inférieures à la médiane de la fourchette de notation pour l'ensemble des trois sous-critères d'évaluation de l'efficacité, l'efficacité à donner des résultats tangibles s'approchant de la notation «modeste».** Une proportion importante (41 %) des personnes questionnées donnent à l'AFRITAC Est une note modeste ou insatisfaisante pour l'efficacité à donner des résultats tangibles dans le domaine de la GFP (voir tableau D.17). **Les résultats sont un peu plus positifs en ce qui concerne l'administration des recettes. La proportion des personnes questionnées qui jugent que l'AT de l'AFRITAC Est en administration des recettes a donné des résultats satisfaisants ou excellents s'établit à 85 % pour le sous-critère de l'utilisation des résultats, à 80 % pour l'efficacité à donner des résultats tangibles et à 78 % pour l'importance des efforts déployés.** Les notes accordées à ces trois sous-critères de l'efficacité se situent à la médiane de la fourchette de notation, et il y a moins de notes «modeste» et «insatisfaisant» que dans le cas de l'AT en GFP (voir tableau D.18). **La qualité de l'expertise et de l'assistance est un des aspects importants contribuant à l'efficacité perçue de l'AT. Les personnes questionnées ont jugé cette expertise «satisfaisante» pour les deux groupes d'AT, accordant une note légèrement supérieure à l'AT en administration des recettes** (voir tableaux D.17 et D.18).

**Tableau D.17 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en GFP**

	Pourcentage des réponses				Évaluation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	In-satisfaisant			
Utilisation des résultats	19 %	51 %	22 %	8 %	2,8	37	86 %
Efficacité à donner des résultats tangibles	14 %	46 %	30 %	11 %	2,6	37	86 %
Développement des fonctions économiques de base	22 %	56 %	17 %	6 %	2,9	36	84 %

Expertise et assistance	31 %	50 %	14 %	6 %	3,1	36	84 %
Pérennité des avantages de l'AT de l'AFRITAC	24 %	45 %	24 %	8 %	2,8	38	88 %
<b>Moyenne de l'ensemble des critères</b>	<b>22 %</b>	<b>50 %</b>	<b>21 %</b>	<b>8 %</b>	<b>2,9</b>	<b>37</b>	<b>86 %</b>

<sup>1</sup> Note : excellent = 4; satisfaisant = 3; modeste = 2; insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Taux calculé à partir des réponses des 43 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau D.18: Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en administration des recettes**

	Pourcentage des réponses				Évaluation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des résultats	23 %	62 %	12 %	4 %	3,0	52	93 %
Efficacité à donner des résultats tangibles	25 %	55 %	19 %	2 %	3,0	53	95 %
Développement des fonctions économiques de base	35 %	43 %	22 %	0 %	3,1	49	88 %
Expertise et assistance	43 %	42 %	13 %	2 %	3,3	53	95 %
Pérennité des avantages de l'AT de l'AFRITAC	26 %	53 %	17 %	4 %	3,0	53	95 %
<b>Moyenne de l'ensemble des critères</b>	<b>30 %</b>	<b>51 %</b>	<b>17 %</b>	<b>2 %</b>	<b>3,1</b>	<b>52</b>	<b>93 %</b>

<sup>1</sup> Note : excellent = 4; satisfaisant = 3; modeste = 2; insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Taux calculé à partir des réponses des 56 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

100. Les quatre objectifs budgétaires définis dans le document de programme de l'AFRITAC Est sont les suivants : i) améliorer les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation de la politique économique et de prévision; ii) renforcer l'équilibre des pouvoirs dans la gestion des finances publiques, en tenant compte des guides de bonne conduite préconisés par le FMI et d'autres institutions; iii) rendre plus efficaces les systèmes et les procédures pour l'élaboration du budget, les opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit; iv) améliorer la fiabilité et la ponctualité des rapports sur les opérations financières de l'État. On a demandé aux personnes interviewées d'indiquer si ces objectifs avaient été atteints afin d'obtenir un aperçu général de leur point de vue sur l'efficacité de l'assistance budgétaire. **S'agissant de la réalisation des objectifs, i) 20 % ou moins des quelque 200 personnes**

questionnées ont estimé que les objectifs budgétaires avaient été atteints, ii) 50 à 60 % d'entre elles ont jugé que des progrès importants avaient été réalisés, mais que les objectifs n'avaient pas été atteints, iii) 20 à 25 % ont jugé que des progrès modestes avaient été réalisés et iv) une petite proportion (environ 5 %) ont déclaré n'avoir observé aucun progrès (voir tableau D.19). Ces résultats laissent globalement à penser que même si certains progrès semblent avoir été accomplis, le travail de l'AFRITAC Est reste inachevé dans le domaine des finances publiques.

**Tableau D.19: Progrès accomplis par l'AFRITAC Est dans la réalisation des objectifs de finances publiques**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Objectif entièrement atteint	Progrès importants, mais objectifs non encore atteints	Progrès modestes	Aucun progrès sensible		
Améliorer les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation de la politique économique et de prévision	16 %	59 %	20 %	5 %	230	64 %
Renforcer l'équilibre des pouvoirs dans la gestion des finances publiques, en tenant compte des guides de bonne conduite préconisés par le FMI et d'autres institutions	20 %	51 %	25 %	4 %	205	57 %
Rendre plus efficaces les systèmes et les procédures d'élaboration du budget, les opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit	19 %	50 %	25 %	5 %	195	55 %
Améliorer la fiabilité et la ponctualité des rapports sur les opérations financières de l'État	16 %	56 %	22 %	6 %	208	58 %

<sup>1/</sup> Taux calculé à partir des réponses des 357 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

101. Le tableau D.20 résume les conclusions de l'équipe d'évaluation concernant l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques. **L'efficacité de l'AT consacrée à la GFP est jugée satisfaisante, avec une note inférieure à la médiane de la fourchette de notation. L'efficacité de l'AT consacrée à l'administration des recettes est jugée plus**

**favorablement, étant qualifiée de satisfaisante, mais se rapprochant de l'excellence.** Globalement, l'assistance budgétaire est jugée **efficace**. Les conclusions de l'équipe d'évaluation confirment que l'AT fournie par l'**AFRITAC Est en matière de finances publiques donne des résultats qui contribuent à la réalisation des réformes prioritaires du pays membre, même s'il reste encore possible d'améliorer l'efficacité de l'AT en GFP.**

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
<b>1. Utilisation des résultats</b>	40	3.0	4.0	3.4
<b>2. Résultats prévus/effectifs</b>	30	3.0	3.0	3.0
<b>3. Importance des efforts déployés dans le développement des fonctions économiques de base et le renforcement des institutions</b>	30	2.0	3.0	2.4
<b>Appréciation/note globale de l'efficacité</b>	100	2.7	3.4	3.0

a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant  
b Pondération par le pourcentage du budget du centre AFRITAC consacré au groupe d'activités/AT

Très efficace (excellent) ≥ 3,5; 3,5 < efficace (satisfaisant ≥ 2,5; 2,5 < partiellement efficace (modeste) ≥ 1,5; inefficace (insatisfaisant) < 1,5

## **D. Efficience de l'AT en matière de finances publiques**

### **1. Efficience de la démarche et de sa mise en œuvre**

102. L'évaluation de l'efficience de la démarche et de sa mise en œuvre porte sur des facteurs tels que la gestion interne des activités des AFRITAC par le FMI, le choix des organismes de contrepartie et des participants aux ateliers et la qualité et la pertinence du travail de gestion et d'appui logistique aux activités des AFRITAC réalisé par le FAD. L'équipe d'évaluation a également examiné la cohérence de l'engagement institutionnel et individuel, tant au sein de l'AFRITAC Est qu'au sein des organismes d'exécution. Elle a ainsi cherché à déterminer si l'AFRITAC Est participe de manière cohérente à l'étude des questions liées à la GFP et à l'administration des recettes, et à évaluer le roulement des conseillers résidents de l'AFRITAC Est et des agents des organismes d'exécution. Elle s'est enfin penchée sur l'efficience du recrutement de consultants, de la mise à disposition de conseillers résidents qualifiés et de la planification et de la prestation de l'AT ainsi que sur le respect des délais impartis pour son exécution.

103. **L'appui logistique aux activités de l'AFRITAC Est, le recrutement et l'encadrement des conseillers résidents et des experts-conseils à court terme en GFP et en administration des recettes et la préparation du programme des missions d'AT sont des**



**responsabilités qui sont essentiellement assumées par le FAD.** Ce dernier juge cela nécessaire pour assurer la qualité de la prestation des services d'AT et sauvegarder la réputation du FMI. Le FAD intègre les activités de l'AFRITAC Est à celles du siège du FMI dans le domaine des finances publiques. Il s'occupe des responsabilités en amont et confie à l'AFRITAC Est les responsabilités en aval, qui englobent habituellement la mise en oeuvre et le suivi des tâches définies par ses études diagnostiques ou par d'autres activités d'AT dont il a la charge. Selon les conseillers résidents, les réponses données par les experts chargés de l'appui logistique ont généralement été adéquates et pertinentes. Toutefois, certains retards attribuables à la personnalité des experts ont parfois été observés. Les conseillers résidents regrettent par ailleurs que les programmes de leurs missions soient parfois modifiés ou retardés par les services du FAD lorsque ces derniers doivent s'occuper d'autres missions.

104. **L'appui logistique doit être géré soigneusement puisqu'il influe sur l'exécution du plan de travail — un aspect dont l'AFRITAC Est doit rendre compte au Comité d'orientation.** Un agent du Département Afrique est membre du comité d'orientation, et les représentants du FAD peuvent s'ils le souhaitent assister aux réunions de ce comité. Le Plan d'assistance régional (PAR) devrait être considéré comme un document tactique, même lorsqu'il exige de légères modifications, et ne saurait avoir préséance sur les décisions du comité d'orientation. La coordination entre le PAR établi au siège du FMI et les plans de travail de l'AFRITAC Est semble être moins efficace qu'on ne le souhaiterait. Il conviendrait de mettre au point de meilleures méthodes afin de promouvoir la participation des conseillers résidents à la préparation du PAR et de les renseigner sur les résultats de son exécution. Par exemple, le FAD pourrait organiser des vidéoconférences mensuelles abordant divers thèmes. Plusieurs autres organisations ont recours à cette pratique.

105. **Lors du remplacement des conseillers en GFP, le processus de transition a parfois connu des ratés.** Des retards sont survenus entre la fin des contrats de certains conseillers et le recrutement de leurs successeurs. Dans le cas de la GFP, ces retards ont parfois dépassé un an. Il s'agit d'une perte importante puisque le financement des programmes de l'AFRITAC Est porte sur une période de trois ans.

106. **L'intégration régionale présente également un défi.** Traditionnellement, les interventions du FMI en Afrique n'ont pas mis l'accent sur les problèmes d'intégration et d'harmonisation régionales. Toutefois, il est clair qu'au cours des cinq prochaines années, l'intégration régionale deviendra une question importante en Afrique de l'Est.

## 2. Utilisation des ressources

107. Dans le secteur d'intervention du FAD, l'AFRITAC Est a fourni au total 124 mois-personnes d'AT au cours des exercices 2006 à 2008, soit une moyenne de 41 mois-personnes par année. Ce niveau de service correspond à peu près à celui offert au cours des exercices 2004 et 2005, alors qu'on s'attendait plutôt à une augmentation au cours de la Phase II. L'AT a connu une hausse sensible au cours de l'exercice 2008 pour passer à 51 mois-personnes. Cette augmentation reflète le recrutement d'un conseiller supplémentaire en GFP et le remplacement de deux autres conseillers en GFP qui avaient démissionné (l'un en 2006 et l'autre en 2007) et dont les postes étaient restés vacants pendant six mois. Ainsi, pendant la période d'évaluation, le poste de conseiller en GFP est resté vacant pendant près d'un an. Le FAD devrait pouvoir assurer un meilleur travail de planification et de recrutement pour éviter que des postes restent vacants si longtemps. Les services d'experts en mission de courte durée dans le secteur d'intervention du FAD ont atteint de 13 à 14 mois-personnes pour chacune des trois années visées par l'évaluation. Un peu plus du tiers de l'AT fournie par l'AFRITAC Est

dans le secteur d'intervention du FAD a été fournie par des experts en mission de courte durée<sup>43</sup>. La prestation de l'AT en matière de finances publiques coûte un peu moins de 3 millions de dollars EU, soit environ 23.300 dollars par mois-personne de service. Ce coût est légèrement plus élevé que le coût moyen d'un mois-personne d'AT de l'AFRITAC Est (23.800 dollars), et se compare au coût d'un mois-personne d'AT fournie dans le secteur d'intervention du FAD par l'AFRITAC Ouest (22.600 dollars) et par l'AFRITAC Centre (23.800 dollars). **Ces comparaisons permettent de conclure qu'il n'y a pas de différence importante entre les trois centres AFRITAC en ce qui a trait au rapport coût-efficacité de l'assistance technique dans le domaine des finances publiques.**

108. L'importance de la fourniture de ressources adéquates a été soulignée dans l'évaluation de 2005 qui recommandait que le Conseil d'administration et la Direction du FMI prennent les moyens nécessaires pour «satisfaire aux besoins de ressources humaines supplémentaires des départements techniques et du bureau de la gestion de l'assistance technique (BAT) en vue de coordonner et d'appuyer respectivement les centres régionaux d'AT existants et tout autre centre créé à l'avenir.» Comparativement au volume d'AT fournie par le biais des CRAT, les ressources sur lesquelles le FAD peut compter pour fournir de l'appui logistique sont inférieures à ce qu'elles étaient en 2005.

### 3. Information et suivi

109. **La qualité et le degré d'actualité de l'information et du suivi relatifs aux activités et aux prestations de l'AFRITAC Est se sont améliorés depuis la dernière évaluation.** Toutefois, ces aspects méritent encore d'être améliorés. L'évaluation de 2005 recommandait entre autres de mettre au point des indicateurs de fonctionnement et un cadre logique d'analyse en vue d'évaluer les résultats d'AFRITAC au moins une fois par an. L'importance du suivi a également été mise en relief dans une autre recommandation de cette évaluation : «Le FMI doit, avec les pays membres et les donateurs, veiller à ce que l'AT requise soit fournie pour aider les administrations bénéficiaires de l'assistance des AFRITAC à mettre au point et suivre les plans de renforcement des capacités...». L'évaluation de 2005 a recommandé «que les centres AFRITAC adoptent un format de rapport à leurs comités d'orientation respectifs qui permette de suivre les repères et les indicateurs de réalisation des AFRITAC. Les rapports mensuels et les rapports d'étape devraient être présentés sous un format qui permet d'en insérer facilement le contenu dans les rapports des comités d'orientation, satisfaisant ainsi la demande légitime des donateurs qui souhaitent obtenir des informations plus précises sur l'application par les pays des recommandations formulées par les AFRITAC.»

110. L'examen des rapports mensuels préparés par les conseillers financiers, des rapports annuels d'AFRITAC et des documents préparés pour le comité d'orientation donne à conclure qu'en ce qui concerne le domaine des finances publiques, l'AFRITAC Est s'est efforcé de prendre en compte les recommandations énumérées ci-dessus. Les conseillers résidents ont recours à l'autoévaluation (aux fins du suivi) et à de meilleures méthodes de communication de l'information afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités et de favoriser la synergie entre leurs activités et celles du siège du FMI. **Malgré ces progrès, l'élaboration d'un bon système de contrôle et de communication pour l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques qui mettrait l'accent sur les résultats présente toujours un défi.** Le recours au TAIMS en régions éloignées présente parfois des difficultés et il est trop tôt pour dire si la version améliorée du TAIMS donnera les résultats visés.

---

<sup>43</sup> Les données mises à la disposition de l'équipe d'évaluation ne lui ont pas permis de répartir les services des experts en mission de courte durée entre les catégories «GFP» et «administration des recettes».

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

111. Le tableau D.21 résume les résultats de l'équipe d'évaluation ayant trait à l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques. **Dans ce domaine, l'AFRITAC Est a été jugé efficace. Les deux groupes d'AT ont été qualifiés d'efficaces, la note la plus élevée revenant à l'administration des recettes. Les notes plus faibles accordées à la GFP reflètent en grande partie les longues périodes au cours desquelles deux postes de conseillers en GFP sont restés vacants.** Ces vacances de postes prolongées ont nui à l'aptitude de l'AFRITAC Est à assurer une prestation efficace et efficiente de son programme de travail et à répondre aux besoins de ses clients dans le domaine de la GFP. Ces notes sont un reflet non pas d'un manque d'efficacité des conseillers qui étaient sur place ou de l'utilisation qu'ils ont faite des ressources dont ils disposaient, mais plutôt d'un manque d'efficacité du FAD. **Globalement, l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques s'est révélée efficace pour son coût, comparée en particulier aux autres modes de prestation d'une assistance comparable, si on en juge par les commentaires et les opinions recueillis par l'équipe d'évaluation.**

Tableau D.21 : Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
1. Efficacité de la démarche/mise en œuvre	40	3.0	3.0	3.0
2. Efficacité de l'utilisation des ressources	40	2.0	3.0	2.4
3. Information et suivi	20	3.0	4.0	3.4
Appréciation/note globale de l'efficacité	100	2.6	3.2	2.9

a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant  
b Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC consacré au groupe d'activités/AT

Très efficace (excellent) ≥ 3,5; 3,5 < efficace (satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < partiellement efficace (modeste) ≥ 1,5; inefficace (insatisfaisant) < 1,5

#### E. Durabilité de l'AT en matière de finances publiques

##### 1. Facteurs relevant de l'économie politique

112. **La stabilité politique, un environnement macroéconomique sain, la continuité des politiques et des institutions robustes contribuent à créer des conditions propices à la pérennité des avantages procurés par l'aide des donateurs en général, et l'assistance des AFRITAC en particulier. Si ces conditions sont partiellement ou totalement absentes, la probabilité d'obtenir des résultats durables en sera diminuée d'autant.** En général, tous les pays membres desservis par l'AFRITAC Est sont stables, si on fait exception de quelques

problèmes récents survenus au Kenya et des tensions entre l'Éthiopie et l'Érythrée. Compte tenu des facteurs généraux relevant de l'économie politique, la capacité générale d'absorption des institutions a été jugée bonne au Rwanda et en Tanzanie, et modeste en Érythrée, en Éthiopie, au Kenya, au Malawi et en Ouganda (voir le tableau I.1 du chapitre I). La pondération de la capacité d'absorption des institutions en fonction de la part d'assistance budgétaire fournie à chaque pays donne une note de 2,6, à la limite inférieure de la fourchette de notation «satisfaisant» (voir tableau B.2). Comme les ministères des finances et les administrations fiscales comptent parmi les institutions les plus solides des pays clients de l'AFRITAC Est, la présente évaluation a retenu la note «satisfaisant». **Cela dit, les résultats montrent que la capacité d'absorption des administrations fiscales des pays clients de l'AFRITAC Est est supérieure à celle des services des ministères des finances chargés de la GFP.** Les conditions sociopolitiques qui existent dans certains pays sapent la volonté politique d'engager de grandes réformes, ce qui retarde la mise en œuvre des recommandations (par exemple, en Érythrée et au Kenya).

113. Quatre des sept pays membres appartiennent à la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE). Les pays de la CAE ont engagé un processus d'intégration économique qui conduira notamment à l'instauration d'une union douanière et d'un marché commun. Plusieurs pratiques d'administration des recettes et de GFP seront ainsi vraisemblablement intégrées. Compte tenu de l'enthousiasme manifesté par les pays de la CAE pour l'harmonisation et l'intégration régionale, l'AFRITAC Est — et d'une manière générale, le FMI — devront adapter leur intervention et chercher à établir un bon équilibre entre l'aide consacrée à des pays particuliers et celle fournie à l'échelle régionale. Si ce partage est réussi, les chances de voir l'AT donner des résultats durables en seront accrues.

## **2. Appropriation par l'organisme d'exécution et utilisation des résultats des activités d'AT**

114. Un des moyens les plus importants de mesurer l'appropriation par l'organisme d'exécution et l'utilisation des résultats des activités de l'AFRITAC Est a consisté à vérifier si les organismes de contrepartie, les intervenants dans les ateliers ou les stagiaires mettaient à profit les connaissances acquises sur le terrain. Cette évaluation s'est fondée sur les résultats d'entrevues menées auprès des fonctionnaires de l'État dans les ministères des finances et les administrations fiscales et des conseillers financiers de l'AFRITAC Est, sur les commentaires reçus des agents des services du FMI et sur les réponses recueillies dans le cadre de l'enquête d'évaluation des centres AFRITAC. Dans chacun des pays visités, l'équipe d'évaluation a rencontré des hauts fonctionnaires, des chefs de services et des participants des ateliers.

115. Les observations suivantes de l'équipe d'évaluation s'inspirent de ces sources :
- i) **Les ateliers régionaux constituent des moyens très efficaces de partager l'expérience acquise à l'échelle régionale.**
  - ii) **La documentation fournie pendant les ateliers était utile et a souvent servi de source de références sur le terrain.**
  - iii) **Les ateliers et séminaires ont fourni l'occasion de former des réseaux et de forger des liens entre les professionnels.**
  - iv) **La plupart des participants aux ateliers ont indiqué qu'ils tiraient parti, dans leur travail, des connaissances et des aptitudes acquises.**
  - v) **Il conviendrait de porter plus d'attention au suivi afin de faciliter la mise en œuvre des recommandations des ateliers.**
  - vi) **Les groupes de participants devraient compter des techniciens et des gestionnaires. Ces derniers peuvent faciliter l'utilisation des aptitudes**

**acquises et la mise en œuvre des recommandations issues des ateliers ou séminaires.**

116. Les participants aux ateliers ont fait part des observations suivantes :
- i) **Les ateliers régionaux étaient trop courts, la plupart durant cinq jours ou moins.**
  - ii) **Il n'y avait souvent aucune activité de suivi concernant la mise en œuvre des recommandations formulées et l'application des enseignements des ateliers. Cette tâche est laissée à la discrétion des participants qui risquent de ne pas jouir de l'autorité voulue pour engager de tels changements dans leurs institutions respectives.**

117. L'évaluation de 2005 a recommandé que les pays sélectionnent soigneusement les participants aux ateliers d'AFRITAC : «Ces derniers seront tenus de partager (par le biais de séminaires internes et d'autres moyens) les connaissances nouvellement acquises avec leurs collègues et ceux des organismes qui leur sont liés». **Les cas de sélection de participants inadéquats signalés à l'équipe d'évaluation sont restés rares, ce qui donne à penser que la recommandation formulée lors de l'évaluation de 2005 a été prise en compte en ce qui concerne le domaine des finances publiques.** Les intervenants se sont généralement montrés satisfaits du calibre des participants aux ateliers.

118. **L'AFRITAC Est a aidé les organismes d'exécution et autres services à intégrer les résultats de l'AT dans leurs pratiques normales de gestion. Toutefois, dans certains cas, certains obstacles ont empêché la pleine mise en œuvre des recommandations d'AT.** Parmi les exemples d'intégration réussie, on peut mentionner la budgétisation et la gestion de trésorerie en Tanzanie et au Rwanda. Il existe toutefois des cas où cette intégration a échoué (par exemple, processus de mise en place d'un compte unique du Trésor en Ouganda et au Kenya). **En règle générale, les exemples d'utilisation durable des résultats des ateliers ont été plus nombreux dans le cas de l'AT en administration des recettes que dans celui de l'AT en GFP.**

119. L'appropriation par les administrations publiques et par les organismes d'exécution a été évaluée à partir des informations recueillies dans le cadre d'entrevues réalisées auprès des hauts fonctionnaires des ministères des finances et des organismes d'administration des recettes, des donateurs, et des services du siège du FMI et de l'AFRITAC Est. À ces informations se sont ajoutées celles glanées dans les documents et les sites Web pertinents qui ont permis de déterminer si les politiques, procédures, changements institutionnels et cadres juridiques propices étaient en place pour assurer une utilisation durable des résultats de l'AFRITAC Est. Afin de renforcer l'appropriation par les pays, l'évaluation de 2005 recommandait ce qui suit : «La représentation des pays dans les comités d'orientation doit refléter correctement leurs besoins d'AT. Pour assurer l'efficacité de leur représentation, les pays doivent réexaminer comment ils sont représentés à ces comités. Il serait utile de désigner des points focaux pour les experts résidents d'AFRITAC et de nommer officiellement des homologues pour accroître l'efficacité de la gestion de l'AT des pays.» **L'équipe d'évaluation insiste sur le rôle important joué par le comité d'orientation pour renforcer l'appropriation par les pays d'une manière générale, et notamment dans le domaine des finances publiques.** Toutefois, le comité d'orientation de l'AFRITAC Est est surtout composé de représentants des banques centrales, et les efforts pour modifier cette composition risquent de ne pas s'avérer productifs puisqu'il convient de maintenir un nombre raisonnable de membres au sein de ce comité. Il n'est pas non plus facile de trouver des candidats très compétents dans l'ensemble des secteurs d'activités de l'AFRITAC Est. **L'AFRITAC Est**

devrait encourager la mise en place de réseaux régionaux dans chacun de ses domaines de compétence. Il en existe déjà dans les domaines de l'administration des recettes fiscales et des banques centrales, mais pas dans celui de la GFP. La promotion d'une telle approche régionale pourrait accroître la viabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de GFP.

120. **D'autres facteurs sont également venus réduire l'utilité pratique et la viabilité des avantages de l'AT :** i) le roulement du personnel qui a conduit à la perte des connaissances et aptitudes acquises grâce à l'AT a nui à la mise en oeuvre de certaines réformes importantes comme celle de la gestion de trésorerie, l'informatisation des systèmes de gestion des finances publiques, l'analyse et la communication des données relatives à la politique budgétaire, et l'administration des recettes (par exemple, en Ouganda, au Rwanda et au Kenya, des employés ont quitté pour profiter des salaires plus élevés et des meilleures perspectives de carrière offertes par le secteur privé); ii) **l'absence, dans certains pays, d'un cadre législatif complet pouvant servir à étayer les réformes de la GFP;** iii) **la lenteur des progrès réalisés dans la mise en oeuvre des mesures et actions recommandées;** iv) **la compréhension et le soutien insuffisants des administrations dépensières qui sapent l'application des réformes conduites par les ministères des finances.**

### 3. Promotion de l'utilisation de l'expertise africaine

121. La promotion de l'utilisation de l'expertise africaine est un des objectifs des AFRITAC qui devraient contribuer à la pérennité des résultats. L'évaluation de 2005 a recommandé que les AFRITAC continuent « à promouvoir l'expertise africaine par le biais du recrutement d'experts résidents du continent et de l'utilisation d'experts africains pour les missions de courte durée en veillant à maintenir en permanence la qualité de l'AT. » L'actuel conseiller en administration des recettes est un expert africain, comme l'était son prédécesseur. Les autorités des pays clients de l'AFRITAC Est ainsi que le FAD se sont montrés satisfaits de leur travail. **Les administrations fiscales ont trouvé particulièrement utile de pouvoir collaborer avec des conseillers résidents qualifiés et expérimentés qui étaient issus de la région et qui avaient eu à faire face à des problèmes semblables dans des pays parvenus à un niveau de développement à peu près comparable à celui de leur propre pays. L'AFRITAC Est a par ailleurs réussi à établir un bon équilibre entre les experts provenant d'Afrique et ceux de l'extérieur. Cette réussite est le résultat des efforts délibérés déployés par le FAD en matière de recensement des candidats possibles aux postes de conseillers et d'experts, et d'évaluation de leurs compétences avant leur recrutement à titre de conseillers.**

122. Un des trois conseillers en GFP est une experte africaine très appréciée des pays membres et qui a fourni des services d'AT de qualité. **Le recensement et le recrutement d'experts africains ne bénéficient toujours pas, dans le domaine de la GFP, de la priorité qu'on leur accorde dans le domaine de l'administration des recettes. Il convient de porter une attention particulière à cette question puisque à défaut de déployer des efforts délibérés, on risque de saper les progrès déjà réalisés.** Étant donné le nombre limité d'experts de la GFP dans la région, la plupart de ces personnes sont déjà employées dans leurs pays respectifs et ne sont pas nécessairement à la recherche d'un emploi. De plus, ceux qui cherchent un emploi ne seront pas intéressés à des postes dont la durée est limitée à un an. En conséquence, ces personnes ne consulteront pas les journaux pour se trouver un emploi. Toutefois, il est possible de proposer aux candidats prometteurs de prendre un congé sans solde pour occuper un poste de conseiller résident au sein de l'AFRITAC Est. Nous avons besoin d'une stratégie efficace pour recenser et utiliser les talents, et promouvoir la croissance du savoir-faire africain au sein des activités de l'AFRITAC Est, en particulier en utilisant à bon

escient les experts locaux et régionaux en assistance technique. Il convient de déployer des efforts délibérés dans ce domaine.

#### 4. Viabilité financière

123. Ni les donateurs ni le FMI ne se sont encore engagés à financer la phase III de l'AFRITAC Est. À cause de cette incertitude, la viabilité financière a été jugée «modeste» pour les deux groupes d'AT en matière de finances publiques.

#### 5. Évaluation de la pérennité des résultats de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

124. La pérennité des résultats de l'AT en matière de finances publiques dépend en partie de l'importance que les intervenants attachent aux objectifs budgétaires que l'AFRITAC Est cherche à atteindre. Comme le montre le tableau D.22, plus de 90 % des quelque 250 personnes questionnées lors de l'enquête d'évaluation des AFRITAC et qui ont donné leur opinion ont jugé que les objectifs budgétaires étaient très importants ou importants. Les participants avaient pour consigne de limiter à deux les objectifs classés dans la catégorie «très important». Les objectifs budgétaires qui ont le plus souvent été qualifiés de très importants sont les suivants : i) accroître les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation de la politique économique et de prévision; ii) rendre plus transparents et efficaces les systèmes et procédures pour l'élaboration du budget, les opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit. Le fait que très peu de participants aient indiqué n'accorder qu'une importance modeste ou nulle aux objectifs budgétaires est d'excellent augure pour la pérennité des résultats de l'assistance budgétaire.

**Tableau D.22 : Importance que l'AFRITAC Est devrait attacher aux objectifs budgétaires**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Très important	Important	Modérément important	Pas important		
Accroître les capacités d'analyse macroéconomique, de formulation de la politique économique et de prévision	57 %	35 %	7 %	1 %	272	87 %
Assurer un fonctionnement plus efficace des garde-fous de la gestion financière, en tenant compte des codes de bonnes pratiques préconisés par le FMI et d'autres institutions	38 %	54 %	8 %	0 %	256	82 %
Rendre plus transparents et efficaces les systèmes et procédures pour l'élaboration du budget, les	48 %	48 %	4 %	0 %	253	81 %

opérations du Trésor et la programmation et le contrôle des dépenses, grâce à l'introduction de mesures de précaution adaptées en matière de supervision et d'audit						
Améliorer la fiabilité et la ponctualité des rapports sur les opérations financières de l'État	34 %	56 %	9 %	1 %	259	83 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 313 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

125. Le tableau D.23 présente les résultats de l'évaluation de la pérennité des résultats de l'AT de l'AFRITAC Est. L'équipe d'évaluation a jugé que le portefeuille d'AT en matière de finances publiques était globalement **durable**. Le groupe d'AT en administration des recettes a été qualifié de durable, mais la pérennité des résultats de l'AT en GFP est moins évidente, ce groupe ayant été qualifié de **durable, avec une note inférieure à la médiane de la fourchette de notation. Le classement relatif de la durabilité déterminé par l'équipe d'évaluation est conforme aux résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC**. Les 38 personnes qui se sont prononcées sur la durabilité de l'AT en GFP de l'AFRITAC Est en ont donné l'appréciation suivante : excellent – 24 %; satisfaisante – 45 %; modeste – 24 %; insatisfaisante – 8 %. Les 53 personnes qui ont donné leur opinion sur la durabilité de l'AT en administration des recettes se sont montrées plus positives : excellente – 26 %; satisfaisante – 53 %; modeste – 17 %; insatisfaisante – 4 % (voir tableaux D.17 et D.18). Le classement de la durabilité déterminé par l'équipe d'évaluation est conforme à celui donné par les participants à l'enquête.

**Tableau D.23 : Évaluation de la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques**

Critère	Pondé-ration (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
<b>1. Contexte politique/économique</b>	25	3.0	3.0	3.0
<b>2. Appropriation et utilisation des résultats par l'organisme d'exécution</b>	40	3.0	4.0	3.4
<b>3. Promotion de l'utilisation de l'expertise africaine</b>	15	2.0	3.0	2.4
<b>4. Viabilité financière</b>	20	2.0	2.0	2.0
<b>Évaluation globale de la pérennité des résultats</b>	100	2.7	3.2	2.9
a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant				
b Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC consacré au groupe d'activités/AT				
Très durable (excellent) ≥ 3,5; 3,5 < durable (satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < partiellement durable (modeste) ≥ 1,5 non durable (insatisfaisant) < 1,5				



## F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

126. Le tableau D.24 présente les résultats de l'évaluation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques. La **performance globale du portefeuille est qualifiée de «satisfaisante»**. Les notes les plus élevées sont accordées à la pertinence, et les plus faibles vont à l'efficacité et à la pérennité des résultats. Il existe toutefois des différences de notation entre les deux groupes d'AT. **L'AT en administration des recettes reçoit la note 3,4 — le maximum de la fourchette de notation, proche de la limite inférieure de la fourchette de notation «excellent»**. **L'AT en GFP reçoit la note 2,7 — note inférieure à la médiane de la fourchette de notation «satisfaisant»**. Cette différence de la performance relative se reflète également dans les commentaires recueillis par l'équipe d'évaluation. On s'accorde généralement sur le fait que l'AT en administration des recettes donne de meilleurs résultats que l'AT en GFP. De même, les résultats de l'enquête concernant l'AFRITAC Est sont toujours plus positifs dans le cas de l'AT en administration des recettes que dans le cas de l'AT en GFP. **Les retards accusés dans le recrutement par le FAD des conseillers en GFP ont nui à l'aptitude de l'AFRITAC Est à offrir en temps utile une assistance efficace en GFP pendant le tiers environ de la période d'évaluation.**

Tableau D.24 : Évaluation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
1. Pertinence	32	2.8	3.8	3.2
2. Efficacité	28	2.7	3.4	3.0
3. Efficience	22	2.6	3.2	2.9
4. Durabilité	18	2.7	3.2	2.9
<b>Évaluation globale</b>	100	2.7	3.4	3.0

a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant  
b Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC consacré au groupe d'activités/AT  
Excellent ≥ 3,5; 3,5 < satisfaisant ≥ 2,5; 2,5 < modeste ≥ 1,5; insatisfaisant < 1,5

## G. L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de finances publiques

127. Si l'AT à la demande des pays doit continuer à orienter la conception et la prestation de l'assistance en GFP, l'AFRITAC Est devrait :

- i) **promouvoir activement les meilleures pratiques** dans les domaines clés comme l'adoption d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), la gestion de trésorerie et les accords bancaires, l'adoption de la classification du *MSFP 2001*, l'amélioration de la transmission des données budgétaires et le renforcement du cadre juridique et réglementaire;
- ii) pour limiter la perte de compétences et de connaissances techniques, **encourager les autorités à communiquer leurs politiques et procédures**

- dans les principaux secteurs visés par les réformes.** Les pays doivent veiller à la planification de succession et au transfert des connaissances et des compétences pour assurer la pérennité des résultats de l'AT en GFP;
- iii) pour favoriser la mise en œuvre efficace des recommandations de GFP, **encourager les autorités à mettre en place le cadre politique et institutionnel requis pour la mise en œuvre des projets de réforme et des décisions stratégiques approuvées par le gouvernement, la création des équipes de projets, l'élaboration de plans de travail réalistes et le recrutement d'experts à moyen ou long terme;**
  - iv) **renforcer le dialogue et la coopération** avec les partenaires de développement afin de profiter des occasions de financement de postes de gestionnaires de projets et de conseillers techniques à moyen ou à long terme en vue de la mise en œuvre des recommandations d'AT;
  - v) continuer de collaborer avec les autorités érythréennes, notamment dans le cadre des initiatives de renforcement des capacités régionales — par exemple, ateliers — pour les tenir au fait des meilleures pratiques et des réformes de la GFP engagées dans la région, et de la disponibilité des ressources d'AT de l'AFRITAC Est.

128. **L'AT en administration des recettes de l'AFRITAC Est fournie avec le concours du FAD a permis de renforcer les capacités locales et de promouvoir la mise en œuvre des meilleures pratiques internationales.** Les pays de la région ont fait des efforts louables pour commencer à mettre en forme les réformes principales, et les résultats sont encourageants. Ils ont toutefois besoin **d'une aide continue pour atteindre leurs objectifs de modernisation. L'AT devrait désormais s'attacher à consolider les gains réalisés jusqu'à maintenant et à approfondir les réformes en fournissant des conseils et en renforçant les capacités dans les domaines suivants :**

- i) **services aux contribuables;**
- ii) **différenciation du traitement des contribuables;**
- iii) **recours accru à des méthodes de gestion de la conformité fondées sur le risque tant pour l'administration de l'impôt que pour celle des douanes;**
- iv) **gestion de la taxation des ressources naturelles;**
- v) **examen et élaboration des procédures commerciales;**
- vi) **recours à des plateformes robustes de technologie de l'information pour les activités courantes et l'aide à la prise de décisions;**
- vii) **l'AFRITAC Est devrait définir ses priorités et consacrer ses ressources aux secteurs où il peut contribuer à ajouter de la valeur et avoir un effet multiplicateur dans le domaine de l'administration des recettes, et continuer de promouvoir l'internalisation des réformes;**
- viii) **le conseiller en administration des recettes devrait continuer à encourager les gestionnaires des recettes à procéder à des auto-évaluations périodiques en utilisant des indicateurs de la performance reconnus mondialement.**

#### **IV. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

##### **A. Introduction à l'AT en matière de statistiques**

129. Le Document de programme de l'AFRITAC Est indique que l'assistance statistique a pour objet : i) d'améliorer les estimations pour la balance des paiements conformément aux

dispositions du *MBP5*; ii) de renforcer les méthodes et techniques d'établissement des données annuelles et trimestrielles des comptes nationaux conformément au *SCN 93* et des statistiques des prix (IPC et IPP) – l'aide en cette matière servirait à l'amélioration des données-source et des techniques de collecte et de traitement des données statistiques, à l'adoption des normes internationales et à l'amélioration de la pertinence et de l'accessibilité des données; iii) de produire des données de statistiques de finances publiques propres à promouvoir une saine gestion budgétaire et l'application des normes internationales prescrites dans le *MSFP 2001*; iv) de traiter des questions institutionnelles et organisationnelles et de celles ayant trait à l'insuffisance du financement et du personnel et aux retards concernant l'adoption de nouvelles lois sur les statistiques; v) d'améliorer la coordination entre les organismes concernés dans le domaine des statistiques; vi) de contribuer à la préparation des métadonnées du SGDD afin d'établir de meilleurs liens entre le SGDD et les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. L'assistance statistique a été fournie par une conseillère résidente travaillant dans sept pays avec l'aide d'experts en mission de courte durée et du soutien logistique du Département des statistiques. Il s'agit d'un vaste programme auquel participent trois groupes d'organismes d'exécution dans sept pays, mais qui ne bénéficie malgré tout que d'un apport limité en ressources.

130. L'examen des rapports mensuels de la conseillère résidente en statistiques, de son compte rendu de retour de mission, des deux rapports annuels récents de l'AFRITAC Est et des résultats des entrevues menées par l'équipe d'évaluation auprès de l'AFRITAC Est et de fonctionnaires de l'État en Tanzanie, au Kenya et au Rwanda laisse conclure que les différents secteurs n'ont pas tous bénéficié de la même attention. L'assistance de l'AFRITAC Est en matière statistique a surtout porté sur les statistiques macroéconomiques et visait à améliorer la comptabilité nationale pour répondre aux normes du *SCN 93*, et la comptabilité nationale trimestrielle et les statistiques des prix — indice des prix à la consommation (IPC) et indice des prix à la production (IPP). Une portion limitée d'AT a servi à l'amélioration des estimations pour la balance des paiements, et une portion encore plus petite a servi à l'amélioration des statistiques de finances publiques (voir tableau D.25).

**Tableau D.25 : Assistance statistique de l'AFRITAC Est de 2003 à 2008**

	<b>Principaux domaines d'intervention</b>
Érythrée	Observations sur un projet de loi statistique; comptabilité nationale; balance des paiements.
Éthiopie	Comptabilité nationale; indice des prix à la consommation; indice des prix à la production.
Kenya	Comptabilité nationale trimestrielle.
Malawi	Balance des paiements; indice des prix à la production; statistiques de finances publiques.
Rwanda	Comptabilité nationale; indice des prix à la production; balance des paiements; statistiques de finances publiques.
Tanzanie	Tanzanie : comptabilité nationale trimestrielle; indice des prix à la consommation; indice des prix à la production; balance des paiements. Zanzibar : comptabilité nationale; indice des prix à la consommation; indice des prix à la production; statistiques de finances publiques.
Ouganda	Comptabilité nationale; comptabilité nationale trimestrielle; indice des prix à la production.

Sources : i) compte rendu de retour de mission de la conseillère en statistiques multisectorielles, novembre 2002 à novembre 2007; ii) rapports annuels de l'AFRITAC Est pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008.

131. En ce début du nouveau millénaire, six des sept pays clients de l'AFRITAC Est ont adopté de nouvelles lois pour améliorer le cadre juridique et réglementaire de développement des statistiques. Un examen de la documentation disponible révèle que l'intervention de

l'AFRITAC Est dans ce domaine est restée limitée. L'Érythrée, seul pays ayant reçu des conseils concernant un projet de loi en 2003, n'a toujours pas adopté cette loi. D'autres fournisseurs d'assistance technique jouent un rôle de premier plan dans le renforcement du cadre juridique pour le développement des statistiques dans les pays clients de l'AFRITAC Est.

## B. Pertinence de l'AT en matière de statistiques

132. Sur le plan conceptuel, la pertinence de l'assistance statistique est évidente. Les hauts fonctionnaires ont besoin de données sur les comptes nationaux à la fois correctes, fiables et disponibles en temps voulu pour concevoir et mettre en œuvre de bonnes mesures macroéconomiques. La surveillance de la mise en œuvre des stratégies nationales de réduction de la pauvreté exige un suivi de l'évolution des indicateurs macrofinanciers tels que le produit intérieur brut (PIB, qui reflète la croissance) et les indices des prix (qui reflètent l'inflation). Les banques centrales utilisent les valeurs mensuelles de l'IPC pour surveiller l'inflation et formuler les politiques monétaires; elles ont besoin d'estimations correctes et actuelles de la balance des paiements (BDP) pour prendre des décisions ayant trait à la politique monétaire et à la gestion des avoirs en devises. De saines statistiques de finances publiques (SFP) favorisent une gestion et une exécution efficaces et transparentes du budget et, plus généralement, de saines politiques budgétaires. Le FMI a besoin d'estimations correctes et à jour des taux de croissance du PIB réel, de l'IPC, de la BDP et des SFP pour son travail de surveillance. Toutefois, l'évaluation de la pertinence de l'assistance statistique ne saurait s'appuyer uniquement sur de tels truismes. L'évaluation de la pertinence du groupe d'activités de l'AFRITAC Est en matière de statistiques doit aller au-delà de ces indices généraux pour déterminer si l'AT est pertinente compte tenu du contexte particulier de chaque pays (par exemple, compatibilité avec les priorités des autorités), des activités du siège du FMI et de l'assistance coordonnée de l'ensemble des fournisseurs d'AT.

133. Nous avons utilisé les informations contenues dans la base de données statistiques nationales de la Banque mondiale, décrite à l'annexe B, pour mieux évaluer la pertinence de l'assistance statistique (voir tableau D.26). Sur une échelle de 0 à 100, la note moyenne accordée aux quelque 140 pays couverts par cette base de données en ce qui a trait aux systèmes de statistiques nationales s'établit à 65, et la note moyenne attribuée aux pratiques statistiques, englobant plusieurs aspects intéressant directement l'AT en matière de statistiques, est de 56. La plupart des pays d'Afrique de l'Est affichent des notes proches de la moyenne mondiale. Selon les informations contenues dans cette base de données, le système statistique de l'Éthiopie semble être le meilleur de la région. Celui de l'Érythrée est de loin le moins développé d'Afrique de l'Est, affichant des notes très inférieures aux moyennes mondiales. À cause des relations tendues de ce pays avec le FMI, l'AFRITAC Est n'est pas en mesure, depuis plusieurs années, de collaborer sérieusement avec lui à la recherche de solutions à ces problèmes. Ce pays a reçu beaucoup moins d'assistance que les autres pays clients de l'AFRITAC Est.

**Tableau D.26 : Solidité relative des systèmes nationaux de statistiques en Afrique de l'Est**

	Note totale <sup>1</sup>	Pratiques statistiques <sup>1</sup>	Système de comptes nationaux <10 ans	Utilisation du MBP5	Dette extérieure divulguée	IPC <10 ans	Comptes de l'administration centrale consolidés	Souscription à la NSDD
Érythrée	34	20	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Éthiopie	78	70	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Kenya	61	50	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non

Malawi	64	50	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non
Rwanda	65	60	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Tanzanie	61	50	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non
Ouganda	59	50	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
<b>Nombre moyen de oui</b>	60	50	3 sur 7	6 sur 7	5 sur 7	5 sur 7	2 sur 7	0 sur 7

<sup>1</sup> Note sur une échelle de 0 à 100. La note moyenne globale est de 65; celle ayant trait aux pratiques statistiques s'établit à 56.

MBP5 = cinquième édition du *Manuel de la balance des paiements*; IPC = indice des prix à la consommation;

NSDD = Norme spéciale de diffusion des données

Source : Banque mondiale. Country Statistical Information Database. 2008.

134. Malgré les notes relativement bonnes affichées dans le tableau D.26, il ressort clairement de l'examen de ce tableau que tous les pays d'Afrique de l'Est ont besoin d'assistance en matière de statistiques. On relève dans ce tableau certains indicateurs positifs : i) tous les pays sauf l'Érythrée utilisent le *MBP5*; ii) cinq des sept pays divulguent leur dette extérieure; iii) cinq des sept pays établissent un IPC dont l'année de référence remonte à moins de dix ans. Le tableau met toutefois en lumière des domaines où des améliorations s'imposent : i) aucun des pays de l'Afrique de l'Est ne souscrit à la Norme spéciale de diffusion des données (NSDD); ii) les comptes de l'administration centrale ne sont consolidés que dans deux des pays; iii) seuls trois des pays utilisent pour le calcul du PIB une année de référence remontant à moins de dix ans. Ces résultats donnent à conclure que l'AT est particulièrement pertinente dans le cas de la comptabilité nationale, un aspect auquel l'AFRITAC Est a consacré la plus grande part de ses efforts en matière d'assistance statistique. Le domaine des statistiques de finances publiques a lui aussi clairement besoin d'assistance, mais il en a reçu très peu. Comme nous le verrons ci-dessous, l'AT de l'AFRITAC Est a contribué aux résultats encourageants relevés concernant l'utilisation du *MBP5* et le changement de l'année de référence et le renforcement des IPC.

135. En 2005, tous les pays d'Afrique de l'Est sauf un adhéraient au Système général de diffusion des données (SGDD). L'AFRITAC Est prévoyait de coopérer étroitement au projet SGDD des pays anglophones afin d'optimiser les synergies entre les diverses activités. Il est apparent que la conseillère en statistiques a coordonné ses actions avec celles des conseillers du SGDD dans certains pays. La majeure partie de l'AT fournie par l'AFRITAC Est en matière de statistiques a servi au renforcement des capacités en matière d'établissement des statistiques macroéconomiques : i) mise en place d'un programme de statistiques pour les prix et les comptes nationaux; ii) adoption des concepts et méthodologies acceptés internationalement; iii) renforcement des méthodes d'établissement, y compris la préparation, la vérification et l'informatisation; iv) diffusion des données. À plus long terme, ce type d'assistance bien coordonnée avec le travail des autres donateurs produira les éléments de base nécessaires à la souscription à la NSDD. Le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda devraient souscrire à la NSDD d'ici 2010. La pertinence de ce travail ressort clairement de l'examen de la dernière colonne du tableau D.26 qui montre qu'aucun des pays de l'Afrique de l'Est ne souscrit actuellement à la NSDD.

136. Le renforcement des capacités institutionnelles nécessite un engagement soutenu sur une période de plusieurs années. Il n'est pas utile de fournir une AT ponctuelle sans veiller au suivi nécessaire. L'équipe d'évaluation a relevé un certain nombre d'exemples d'engagement soutenu ayant mené à des résultats tangibles. On peut mentionner en particulier l'aide à l'établissement des comptes nationaux trimestriels au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda, l'aide à l'établissement de l'IPP en Éthiopie, au Rwanda et en Ouganda, l'amélioration de l'IPC en Éthiopie et en Tanzanie et l'amélioration des estimations de la balance des paiements en

Tanzanie et au Rwanda. Toutefois, certains programmes d'AT n'ont fait l'objet d'aucun suivi important (par exemple, comptes nationaux au Rwanda et en Érythrée; comptes nationaux régionaux en Tanzanie; SFP à Zanzibar). Le nombre de «faux départs» donne à penser que les programmes de statistiques auraient dans certains cas été mal ciblés, ce qui en a réduit la pertinence.

## **1. Compatibilité avec les priorités des autorités**

137. Le Comité d'orientation, le coordonnateur du centre et la conseillère en statistiques ont tous reconnu l'importance de l'assistance statistique axée sur les besoins des pays. Avant la préparation du plan de travail, la conseillère en statistiques a rencontré les fonctionnaires des pays clients intéressés afin de définir leurs besoins et leurs priorités. Cette démarche a été confirmée lors des rencontres organisées par l'équipe d'évaluation avec les hauts fonctionnaires des organismes de la statistique de la Tanzanie et du Kenya. Ces rencontres ont permis d'établir que la conseillère en statistiques savait ce dont les pays avaient besoin en matière d'AT. Les entretiens tenus au Rwanda ont conduit à des conclusions quelque peu différentes. Une AT pour la formation à l'établissement des comptes nationaux a bien été offerte, mais il n'y a pas eu de suivi à cause, notamment, du retard à combler le poste devenu vacant de la conseillère en statistiques. Toutefois, cette dernière a d'une manière générale réussi à établir de bons rapports avec ses contreparties; elle a entretenu de fréquents contacts par courrier électronique et s'est souvent déplacée dans les pays. Les progrès accomplis pour renforcer les institutions statistiques d'Afrique de l'Est en adoptant des lois sur les statistiques, en élaborant des stratégies nationales de développement des statistiques et en créant des bureaux nationaux des statistiques ou, dans certains cas, des instituts nationaux plus indépendants, ont contribué à créer un climat propice à une définition claire des priorités des autorités. Cela a contribué à accroître la pertinence de l'AT en matière de statistiques. Toutefois, l'équipe d'évaluation a observé deux facteurs contribuant à réduire la pertinence de l'AT : i) tous les pays avaient des besoins plus nombreux que ce à quoi l'AFRITAC Est était en mesure de répondre; ii) dans beaucoup de cas, les problèmes de qualité des données sous-jacentes (par exemple, données périmées, couverture limitée) ont été jugés plus importants que la nécessité d'une modernisation continue des techniques d'établissement et de traitement des données. L'AFRITAC Est et le FMI ne répondent pas en règle générale aux demandes d'assistance dans ce domaine, même si le document du programme laisse entendre que l'AFRITAC Est pourrait se pencher sur ce genre de question.

138. Pour l'essentiel de la période visée par l'évaluation, l'AFRITAC Est n'a pas beaucoup collaboré avec les ministères des finances au renforcement des statistiques de finances publiques. Une telle assistance aurait pu servir de complément aux efforts déployés par les conseillers résidents en GFP pour renforcer la gestion des finances publiques. La mise en oeuvre des recommandations du *MSFP 2001* exige une amélioration de la couverture institutionnelle et de la qualité et la pertinence du tableau des opérations financières de l'État (TOFE). Étant donné la priorité accordée à la GFP dans les opérations de l'AFRITAC Est et l'importance que les autres donateurs attachent au renforcement de la GFP lorsqu'il s'agit d'accroître leur aide budgétaire à l'appui des efforts de lutte contre la pauvreté, il semble qu'on ait en grande partie raté une occasion de favoriser la synergie entre le travail du conseiller résident en GFP et celui du conseiller résident en statistiques. Il semble toutefois qu'en 2007/2008, une telle synergie ait commencé à se développer entre les deux conseillers. Un atelier sur les SFP organisé au Malawi a été le premier événement tenu conjointement par les deux conseillers. Cet atelier a permis de sensibiliser les participants à l'importance d'adopter les méthodes internationales de classification et les concepts décrits dans le *MSFP 2001*. La modification de la classification budgétaire pour la rendre conforme aux recommandations du

*MSFP 2001* constitue une réforme importante. À cause du succès remporté par cet atelier, d'autres ateliers conjoints sur la GFP et les statistiques sont prévus pour 2008/2009 au Rwanda et en Tanzanie. Il s'agit d'une avancée prometteuse qui devrait contribuer à accroître la pertinence générale de l'AT en matière de statistiques.

139. Compte tenu de la faveur dont jouissent l'intégration et l'harmonisation régionale dans les pays de l'Afrique de l'Est, des mesures visant à encourager l'harmonisation régionale des statistiques aideraient à accroître la pertinence de l'assistance statistique. Un nouveau projet lancé dans ce domaine a été bien accueilli. La conseillère en statistiques organise des ateliers afin de promouvoir l'harmonisation des statistiques des comptes nationaux et des prix, et compte rédiger une étude sur cette question.

## **2. Coordination avec les partenaires de développement**

140. Comme dans les autres secteurs, la coordination des actions des donateurs s'est avérée complexe dans le secteur des statistiques. L'AFRITAC Est est un intervenant relativement mineur en termes de volume d'AT fournie. Certains autres donateurs contribuent d'une manière beaucoup plus conséquente au renforcement des statistiques. Comparativement aux autres donateurs, l'AFRITAC Est concentre ses efforts sur des aspects précis comme l'amélioration des statistiques des comptes nationaux, des prix et des banques centrales, et les statistiques de finances publiques. Les documents examinés montrent clairement que la conseillère en statistiques était au courant des actions des autres donateurs. L'assistance fournie a servi à renforcer les statistiques i) au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda et au Rwanda (DFID), ii) en Érythrée et au Malawi (Norvège), iii) en Tanzanie (Danemark) et iv) au Rwanda (PNUD et Union européenne). La Banque mondiale et la Banque africaine de développement ont également offert de l'aide pour l'amélioration des statistiques.

141. Les pouvoirs publics jouent un rôle plus actif dans la coordination de l'assistance des donateurs qu'à l'époque de l'évaluation de 2005. Les mécanismes de coordination varient d'un pays à l'autre. Dans certains cas, les autorités prennent l'initiative et mettent sur pied un comité de coordination constitué de représentants des partenaires du développement et des autorités (par exemple, au Kenya). Dans d'autres pays, la coordination est assurée par l'un des donateurs importants — habituellement la Banque mondiale, la BAfD ou l'Union européenne. L'équipe d'évaluation est en accord avec la conclusion de l'évaluation de 2005 selon laquelle la prise en charge par les pays est la meilleure solution, mais elle ajoute que pour ce faire, les pays doivent disposer des capacités suffisantes, ce qui n'est pas toujours le cas.

142. Selon la base d'informations statistiques nationales de la Banque mondiale, cinq pays ont mené à terme leurs stratégies de développement des statistiques nationales, un autre pays s'emploie à la mettre en oeuvre et le dernier vient d'entamer le processus. Les stratégies de développement des statistiques nationales établissent de grandes priorités et procurent un cadre utile pour la coordination de l'assistance des donateurs. Les documents examinés par l'équipe d'évaluation donnent à conclure que l'AFRITAC Est n'a pas participé très activement à la préparation de ces stratégies.

143. C'est au Rwanda que l'équipe d'évaluation a trouvé le mécanisme de coordination des donateurs le plus innovateur. Le PNUD gère dans ce pays un groupe multi-donateurs d'assistance au renforcement des statistiques. Du point de vue de l'institut national de la statistique du Rwanda, ce groupe offre aux donateurs un moyen efficace d'appuyer le renforcement des capacités. Les procédures administratives sont souples, et les exigences de communication des données ne sont pas trop lourdes. Ce mécanisme réduit les coûts de

transaction pour l'institut national de la statistique, réduit le nombre de missions et limite le nombre d'avis divergents. La mise en commun des ressources des donateurs est compatible avec les principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. Le groupe apporte un concours important; il finance actuellement six postes de conseillers à long terme : un pour chaque directeur de département. Une partie des fonds sert également au financement de l'achat de matériel et de logiciels informatiques et à la réalisation d'études. Le groupe s'est doté d'un comité d'orientation. À l'heure actuelle, le FMI et l'AFRITAC Est ne font pas partie de ce groupe innovateur de coordination des donateurs.

144. L'équipe d'évaluation a appris que la conseillère en statistiques avait coordonné ses actions avec d'autres fournisseurs d'AT dans le domaine des statistiques et leurs conseillers à long terme lorsqu'elle s'est rendue dans les pays d'Afrique de l'Est. Certaines informations contenues dans le compte rendu de retour de mission préparé par la première conseillère en statistiques et portant sur la période écoulée entre novembre 2002 et novembre 2007 laissent deviner une certaine coordination des donateurs : i) coordination avec les conseillers résidents financée par la Norvège en Érythrée; ii) programmes du DFID au Kenya, en Tanzanie, au Rwanda et en Ouganda; iii) PNUD au Rwanda; iv) programme danois en Tanzanie; v) Banque mondiale. Malgré ces efforts, certains fournisseurs d'AT ont fait savoir à l'équipe d'évaluation qu'ils ne recevaient pas d'informations et recevaient peu d'aide de l'AFRITAC Est en matière de coordination.

### **3. Compatibilité avec les activités du FMI**

145. Les rapports de la FRPC et des consultations au titre de l'article IV pour l'Afrique de l'Est indiquent pour la plupart que les statistiques économiques sont dans l'ensemble suffisantes pour les besoins de surveillance du FMI, mais qu'il existe des lacunes dans certains domaines. À titre d'exemple, le rapport des consultations au titre de l'article IV avec le Rwanda publié en mai 2008 contient l'énoncé suivant : «Même si les données économiques sont généralement suffisantes pour la surveillance, certaines déficiences nuisent à l'analyse économique et à la qualité des comptes nationaux et des données sur les prix, les finances publiques et la balance des paiements. Les statistiques monétaires et les données pertinentes pour la supervision bancaire permettent un suivi adéquat des programmes, mais leur qualité et leur degré d'actualité pourraient encore être améliorés. Le pays participe depuis octobre 2003 au Système général de diffusion des données» [traduction libre]. Les efforts de l'AFRITAC Est pour renforcer les comptes nationaux, les statistiques des prix et les statistiques de la balance des paiements facilitent les activités de surveillance et de suivi des programmes conduites par le FMI. Ces indicateurs sont d'ordinaire examinés dans tous les rapports du FMI de ce type. Ces rapports s'appuient toujours sur les données de la situation monétaire. Même si l'AFRITAC Est n'intervient pas dans ce domaine, il existe en général suffisamment de données pour répondre aux besoins du FMI. Le FMI se penche aussi souvent sur la supervision bancaire et sur les questions budgétaires. Malgré la persistance de lacunes évidentes des données dans ces domaines, l'AFRITAC Est n'a pas cherché outre mesure à corriger la situation. Dans l'ensemble, les rapports des missions du Département des statistiques confirment les initiatives complémentaires lancées par ce dernier et par l'AFRITAC Est afin d'améliorer la qualité des statistiques des pays clients.

### **4. Évaluation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

146. Le groupe d'activités d'AT de l'AFRITAC Est en matière statistique a été globalement jugé **«bon»**, après pondération, comme l'indique le tableau D.27. Compte tenu des résultats de



l'évaluation, les mesures suivantes pourraient être prises pour améliorer la pertinence de l'assistance statistique à l'avenir : i) meilleure coordination avec les partenaires au développement, et mise en place en particulier d'un mécanisme permettant à l'AFRITAC Est de participer utilement aux activités des groupes locaux de coordination des donateurs; ii) soutien plus actif aux ministères des finances, en collaboration avec les conseillers résidents en GFP, en matière de SFP; iii) examen des moyens de couvrir à la fois les régions urbaines et rurales pour la mise au point d'un IPC national — on pourrait prendre les moyens pour tirer davantage parti de l'expérience de la Banque africaine de développement et promouvoir une plus grande harmonisation au sein de la communauté d'Afrique de l'Est; iv) AT offerte aux pays pour la poursuite de l'amélioration des méthodes d'estimation du PIB trimestriel à prix constants et aux prix courants, et préparation d'estimations fondées sur les dépenses — des estimations plus fréquentes et plus actuelles du PIB favoriseraient une gestion économique plus efficace dans les pays et faciliterait la surveillance exercée par le FMI; v) élaboration d'un IPP sectoriel; viii) aide à la mise à jour des métadonnées du SGDD et conseils sur la coordination des activités liées au SGDD. Il existe de toute évidence un besoin d'assistance statistique en Afrique de l'Est, dans l'ensemble des domaines de compétence du FMI. Ainsi, selon les résultats de l'évaluation, la poursuite des services d'AT en matière de statistiques serait pertinente pour la région. Cela représente un travail considérable et il n'est pas certain, selon l'équipe d'évaluation, qu'une seule conseillère en statistiques couvrant sept pays puisse parvenir à répondre à la demande, peu importe son dévouement et l'énergie qu'elle est prête à y consacrer. Pour obtenir une note **excellente** en matière de pertinence, il faudrait que l'AFRITAC Est augmente sensiblement l'aide consacrée aux statistiques. Une source bien informée a laissé entendre à l'équipe d'évaluation que la conseillère en statistiques était surchargée de travail, mais que la pertinence du programme pourrait être améliorée si on cessait de s'occuper des comptes nationaux ou si on réduisait au moins l'apport de l'AFRITAC Est en faisant appel à des experts en mission de courte durée puisque d'autres donateurs sont également actifs dans ce domaine. Cela permettrait à l'AFRITAC Est de mettre l'accent sur les statistiques financières des banques centrales et des administrations publiques, un aspect pour lequel peu d'autres fournisseurs d'AT montrent de l'intérêt.

**Tableau D.27 : Évaluation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

Critère	Pondération <sup>a</sup> (%)	Note <sup>b</sup>
<b>1. Conformité aux priorités des autorités</b>	60	3.0
<b>2. Coordination avec les partenaires au développement</b>	20	3.0
<b>3. Cohérence avec les activités du FMI</b>	20	3.0
<b>Appréciation/note globale de pertinence</b>	100	3.0

a Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est consacré à l'assistance statistique  
b Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant

Très pertinent (excellent) ≥ 3,5; 3,5 < pertinent (satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < partiellement pertinent (modeste) ≥ 1,5; non pertinent (insatisfaisant) < 1,5

147. Les réponses fournies à l'enquête d'évaluation des AFRITAC confirment cette appréciation de la pertinence de l'AT. Près de 40 personnes ont donné leur avis sur les diverses dimensions de la pertinence de l'assistance statistique de l'AFRITAC Est (voir tableau D. 28) :

- i) pertinence de l'AT pour le renforcement des capacités : **satisfaisante** — 31 % la jugent excellente, 55 % la jugent satisfaisante, et 14 % la jugent modeste;
- ii) conformité aux priorités des autorités : **satisfaisante** — 27 % la jugent excellente, 46 % la jugent satisfaisante et 27 % la jugent modeste;
- iii) coordination avec les autres prestataires d'AT : **satisfaisante** — 21 % la jugent excellente, 50 % la jugent satisfaisante, 26 % la jugent modeste et 3 % la jugent insatisfaisante. Ce sous-critère est le seul à avoir reçu plus de notes «modeste» que de notes «excellent», et le seul à avoir reçu une note «insatisfaisant»;
- iv) coordination avec le siège du FMI : **satisfaisante** — 34 % la jugent excellente, 40 % la jugent satisfaisante, et 26 % la jugent modeste. Ce sous-critère est celui qui a reçu le plus de notes «excellent».

**Tableau D.28 : Point de vue des personnes questionnées sur la pertinence de l'assistance statistique de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence pour le renforcement des capacités	31 %	55 %	14 %	0 %	3,2	42	95 %
Conformité aux priorités des autorités	27 %	46 %	27 %	0 %	3,0	41	93 %
Coordination avec les autres prestataires d'AT	21 %	50 %	26 %	3 %	2,9	34	77 %
Coordination avec le siège du FMI	34 %	40 %	26 %	0 %	3,1	35	80 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>28 %</b>	<b>48 %</b>	<b>23 %</b>	<b>1 %</b>	<b>3,0</b>	<b>38</b>	<b>86 %</b>

<sup>1</sup> Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant

Source : Enquête d'évaluation des AFRITAC, 2008

## C. Efficacité de l'AT en matière de statistiques

### 1. Utilisation des résultats des AFRITAC

148. Certains programmes d'AT en matière de statistiques ont donné des résultats tangibles. L'équipe d'évaluation a constaté des progrès évidents et une bonne utilisation des résultats de l'AT dans les domaines suivants : i) série révisée d'estimations annuelles du PIB reflétant de plus près la structure économique et produisant des statistiques fondées sur le Système de

comptabilité nationale (SCN) 1993; ii) progrès dans le changement de base et l'étalonnage des données annuelles de PIB; iii) trois pays (Kenya, Ouganda et Tanzanie) produisant désormais des estimations trimestrielles du PIB en prix constants, le Kenya ayant publié ses premières estimations trimestrielles en juin 2007; iv) utilisation de pondérations actualisées afin de mieux refléter les changements de comportement des consommateurs, et de formules recommandées aux fins du calcul de l'IPC afin de produire des mesures plus exactes de l'inflation, un facteur important pour la définition de la politique monétaire et pour la surveillance exercée par le FMI (par exemple, en Éthiopie, en Tanzanie et au Zanzibar); v) établissement régulier et publication d'un indice mensuel des prix à la production (IPP) pour l'industrie manufacturière en Éthiopie, au Rwanda et en Ouganda; vi) amélioration du calcul des estimations de la balance des paiements au Rwanda et en Tanzanie; vii) Ouganda et Tanzanie sur le point de souscrire à la norme spéciale de diffusion des données (NSDD) du FMI. Selon les commentaires fournis à l'équipe d'évaluation par les hauts fonctionnaires des organismes de la statistique et les banques centrales de Tanzanie et du Kenya, l'AT a donné des résultats tangibles qui sont aujourd'hui utilisés. Les réactions obtenues au Rwanda sont plus contrastées. La Banque nationale du Rwanda (BNR) a indiqué que l'AT a contribué à améliorer les estimations de la balance des paiements, et surtout la prise en compte des investissements directs étrangers grâce à l'adoption d'une nouvelle liste de codes pour le contrôle des changes, mais l'institut national de la statistique du Rwanda a indiqué que l'AT fournie n'avait pas produit de résultats utilisables à cause d'un suivi insuffisant.

149. Il existe toutefois d'autres exemples d'AT qui, selon l'équipe d'évaluation n'ont pas donné des résultats utilisables avec profit dans un avenir prévisible. On peut mentionner à titre d'exemples : i) les deux missions d'AT en Érythrée; ii) la formation à l'établissement des comptes nationaux offerte au Rwanda; iii) l'AT pour la comptabilité régionale en Tanzanie; iv) la préparation des tableaux des ressources et des emplois aux fins de la comptabilité nationale en Éthiopie et en Ouganda. Dans d'autres domaines, les progrès ont été lents ou il est trop tôt pour juger si l'AT donnera des résultats utilisables (par exemple, dans la cas de l'IPP au Malawi et en Tanzanie).

150. Plus de 150 personnes ont assisté aux huit ateliers régionaux de statistiques organisés de 2004 à 2008. Des groupes de discussion ont été organisés avec les participants dans chacun des pays visités par l'équipe d'évaluation. Si on en juge par les commentaires formulés par ces groupes en Tanzanie, au Kenya et au Rwanda et par les réponses recueillies lors de l'enquête d'évaluation, ces ateliers ont contribué à renforcer la qualité des statistiques : ils ont fourni l'occasion de débattre de problèmes communs à l'ensemble des pays participants, et un moyen pour les instituts de statistique de la région de partager leur expérience. Les participants ont confirmé l'utilité de ces rencontres techniques qui leur ont permis d'en savoir davantage sur les normes internationales et les techniques de calcul, et de prendre conscience de leurs responsabilités professionnelles. Les ateliers ont mis l'accent sur le perfectionnement professionnel des participants, et la plupart de ces derniers ont fait savoir qu'ils utilisaient les compétences acquises dans le cadre de leur travail. Les ateliers régionaux ont été particulièrement appréciés puisqu'ils donnaient aux statisticiens l'occasion d'interagir avec leurs homologues des autres pays et de tirer des leçons des présentations des pays. Les groupes de discussion ont défini trois moyens d'améliorer les ateliers futurs : i) insister davantage sur les enjeux pratiques et moins sur les questions théoriques – un ratio théorie/pratique de 40/60 paraît approprié en l'occurrence; ii) porter la durée des ateliers à 10 jours ou deux semaines, les ateliers d'une semaine étant apparus trop courts pour la plupart des participants; iii) organiser des séries d'ateliers où chaque atelier s'appuie sur les acquis des ateliers précédents afin d'atteindre un objectif particulier — les ateliers ponctuels pour lesquels aucun suivi n'était prévu n'ont pas donné de résultats tangibles.

151. Les résultats de l'enquête d'évaluation sur les AFRITAC nous renseignent également sur les retombées de l'assistance technique (voir tableau D.29). Les 36 personnes qui se sont prononcées sur la valeur des résultats de l'AT de l'AFRITAC Est en matière statistique en ont donné l'appréciation suivante : excellent – 17 %; bon – 61 %; modeste – 22 %. Ils étaient près de la moitié à juger «satisfaisante» la capacité de l'assistance statistique à donner des résultats tangibles, 21 % à juger cette capacité excellente, et 29 % à la juger modeste. Une proportion négligeable des personnes questionnées (3 %) ont jugé insatisfaisante la capacité de l'AT à donner des résultats tangibles. Ces réponses confirment le point de vue de l'équipe d'évaluation selon lequel la capacité de l'assistance statistique de l'AFRITAC Est à donner des résultats utilisables est «satisfaisante».

**Tableau D.29 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

	Pourcentage des réponses				Notes pondérées <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des résultats	17 %	61 %	22 %	0 %	2,9	36	82 %
Efficacité à donner des résultats tangibles	21 %	47 %	29 %	3 %	2,9	38	86 %
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques de base	29 %	45 %	21 %	5 %	3,0	38	86 %
Expérience et assistance	24 %	59 %	8 %	8 %	3,0	37	84 %
Pérennité des résultats de l'AT de l'AFRITAC	18 %	58 %	21 %	3 %	2,9	38	86 %
<b>Moyenne de l'ensemble des critères</b>	<b>22 %</b>	<b>54 %</b>	<b>20 %</b>	<b>4 %</b>	<b>2,9</b>	<b>37</b>	<b>85 %</b>

<sup>1</sup> Notation : 4 = excellent; 3 = satisfaisant 2 = modeste; 1 = insatisfaisant

<sup>2</sup> Taux calculé à partir des réponses des 44 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

## 2. Résultats prévus/effectifs

152. Le document de programme de la phase II décrit les résultats suivants réalisés au cours de la phase I : «Les activités ont été centrées sur l'amélioration de la qualité des données de la comptabilité nationale et sur l'élaboration d'indicateurs économiques à court terme. Cinq pays (Éthiopie, Kenya, Rwanda, Tanzanie et Ouganda) évaluent actuellement leur comptabilité nationale en la comparant à celle d'autres pays et en établissant de nouveaux seuils de référence. À la fin 2005, cinq des sept pays membres de l'AFRITAC Est avaient effectué la transition vers le Système de comptabilité nationale 1993; ils publieront une série révisée fondée sur des méthodes d'établissement de données plus rigoureuses. La production d'une comptabilité nationale trimestrielle a débuté en Ouganda, et l'élaboration d'un indice des prix à la production pour le secteur de la fabrication a été amorcée en Éthiopie, au Kenya et au Rwanda.» L'évaluation met principalement l'accent sur les résultats obtenus de 2006 à 2008

même si en pratique, les résultats de certains programmes d'AT reflètent le travail entamé au cours de la phase I et qui s'est poursuivi au cours de la phase II. Le renforcement des capacités est un processus continu qui dépasse le cadre des phases I et II du programme.

153. Nous décrivons ci-dessous la mesure dans laquelle les objectifs définis dans le document du programme pour la phase II ont été atteints :

- i) Comptes nationaux : En 2005, presque tous les pays d'Afrique de l'Est avaient effectué la transition vers le *SCN93*. La phase II visait à favoriser la mise en oeuvre du système en comblant certaines carences détectées lorsque, en 2004 et en 2005, on avait procédé à la sélection d'années et de seuils de référence (par exemple, établissement du revenu du secteur des institutions et de comptes de capital). L'assistance pour l'établissement d'une comptabilité nationale trimestrielle devait être offerte à un certain nombre de pays. Le DFID a fourni une aide importante pour l'établissement de nouveaux seuils de référence au Rwanda, en Tanzanie, au Zanzibar et en Ouganda, alors que l'AFRITAC Est contribuait plus modestement en donnant son avis sur les méthodes de calcul, à l'appui des travaux financés par le DFID. Les travaux de l'AFRITAC Est consacrés à l'élaboration de tableaux des ressources et des emplois en Éthiopie et en Ouganda n'ont pas fait l'objet d'un suivi. Les efforts déployés par l'AFRITAC Est pour atteindre l'objectif fixé d'aide à la production d'une comptabilité nationale trimestrielle au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda ont donné de meilleurs résultats.
- ii) Indices des prix : L'assistance avait pour but d'appuyer l'établissement d'indices des prix à la consommation et à la production. La promotion d'une méthode cohérente d'harmonisation des IPC pour la région devait permettre aux pays d'effectuer des comparaisons utiles. L'AFRITAC Est a contribué à l'amélioration de l'IPC en Éthiopie, en Tanzanie et au Zanzibar; il a aidé à renforcer les IPP en Éthiopie, au Rwanda et en Ouganda pour faire en sorte qu'ils puissent être publiés. Il est encore trop tôt pour savoir si l'aide à l'établissement des IPP au Malawi et en Tanzanie conduira à des résultats semblables.
- iii) Intégration des plans de développement statistique aux DSRP : Des plans exhaustifs étaient censés jeter les bases d'un effort de définition des priorités de l'AT et d'établissement des coûts des réformes statistiques requises pour en faciliter le plein financement et l'intégration dans le cadre de dépenses à moyen terme du DSRP. Le SGDD devait être utilisé en guise de cadre organisationnel. Rien n'indique que l'AFRITAC Est ait participé concrètement à ces efforts.
- iv) Balance des paiements : L'AFRITAC Est a participé utilement à l'amélioration des estimations de la balance des paiements au Rwanda et en Tanzanie, où un guide d'établissement des données est désormais disponible.
- v) Statistiques de finances publiques : On prévoyait une couverture accrue des SFP et la formulation de recommandations sur les moyens précis à employer en vue de l'adoption du *MSFP 2001*. L'AFRITAC Est n'a fourni que très peu d'AT dans ce domaine. Une assistance a été fournie au Zanzibar en 2006, mais il n'y a pas eu de suivi et il est donc difficile de définir ce qui a été réalisé ou ce qui le sera. Un séminaire organisé au Malawi en 2007 avec la collaboration du conseiller en GFP constitue un point de départ prometteur dont d'autres pays pourraient s'inspirer, mais il est encore trop tôt pour dire s'il conduira à des résultats tangibles.
- vi) Questions institutionnelles : Le document du programme reconnaît la nécessité d'améliorer l'accessibilité et l'à-propos des données dans tous les pays, et ajoute que si elles ne sont pas réglées, les questions institutionnelles et organisationnelles nuiront aux efforts de renforcement des capacités.

L'insuffisance du financement et du personnel, les retards dans l'adoption de nouvelles lois sur les statistiques et le manque de coordination entre les organismes concernés comptaient parmi les problèmes qui demandaient à être résolus. L'AFRITAC Est ne s'est pas beaucoup investi dans l'examen des questions stratégiques, institutionnelles et budgétaires; d'autres donateurs ont joué un rôle de premier plan dans ces domaines. Certaines sources importantes ont laissé entendre qu'il serait utile que l'AFRITAC Est entreprenne un examen stratégique de tels plans et contribue à en surveiller la mise en oeuvre. Toutefois, le document du programme précise que le rôle du conseiller en statistiques sera avant tout celui d'un coordonnateur et d'un conseiller dans le cadre de visites périodiques et qu'il pourra aussi offrir un appui soutenu lors des visites des agents à l'AFRITAC Est et d'échanges de messages électroniques, ce qui donne à conclure qu'il ne participerait pas directement à l'examen de ces questions stratégiques importantes.

- vii) Ateliers régionaux : L'AFRITAC Est a appuyé comme prévu l'organisation d'ateliers régionaux qui ont favorisé l'harmonisation et l'intégration régionales, la mise en commun des expériences et l'établissement de réseaux professionnels. Certains de ces ateliers ont été organisés avec la collaboration de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (FRCA) et du Macroeconomic and Financial Management Institute (MEFMI). L'AFRITAC Est était également censé collaborer avec «Inwent» Capacity International (Allemagne) à l'élaboration d'un programme d'apprentissage à distance/en ligne sur la comptabilité nationale. L'AFRITAC Est n'a pas régulièrement recours aux moyens électroniques de communication à distance pour l'organisation de ses ateliers.
- viii) Effets de synergie : Le document du programme reconnaît l'existence de possibles effets de synergie entre le travail du conseiller en statistiques et celui des administrations fiscales (par exemple, utilisation de données administratives, comme celles de la TVA, à des fins de collecte de données, ou de celles de la composante GFP pour les SFP. Le séminaire conjoint de SFP organisé au Malawi est le seul exemple relevé de collaboration du conseiller résident en statistiques avec d'autres conseillers résidents. Le problème est peut-être de nature structurelle. Les conseillers résidents relèvent de départements d'AT différents qui oeuvrent indépendamment les uns des autres, ce qui n'est pas de nature à favoriser la collaboration et la synergie (voir chapitre III).

154. Le document du programme définit deux objectifs de l'AT en matière de statistiques : i) mise à jour des méthodes d'établissement des statistiques économiques et financières afin d'en assurer la conformité avec les normes internationales; ii) amélioration de la diffusion des données macroéconomiques. Un nombre important des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête — près de 200 — ont donné leur avis sur la mesure dans laquelle l'AFRITAC Est avait atteint ces objectifs (voir tableau D.30). S'agissant du premier de ces objectifs, 56 % ont estimé qu'il n'avait pas été atteint en dépit des progrès importants réalisés. Une personne sur cinq environ estimait que l'objectif avait été entièrement atteint, et la même proportion jugeait que seuls des progrès modestes avaient été réalisés. La situation était quelque peu différente dans le cas du second objectif. Près de la moitié des personnes questionnées jugeaient que l'objectif n'avait pas été atteint malgré des progrès importants, et près du tiers considéraient que les progrès n'avaient été que modestes.

155. La conseillère en statistiques s'est montrée compétente et diligente. Toutefois, trois facteurs sur lesquels elle n'avait pas pris ont contribué à réduire l'évaluation de l'efficacité du portefeuille d'assistance statistique de l'AFRITAC Est produite par l'équipe d'évaluation : i) les

objectifs fixés dans le document du programme étaient trop ambitieux; ii) on ne saurait attendre d'une personne partageant son temps entre sept pays différents qu'elle mène à terme l'ensemble d'un programme à ce point diversifié; iii) on a mis beaucoup de temps à recruter le second conseiller en statistiques dont le poste était vacant.

**Tableau D.30 : Progrès accomplis dans la réalisation des objectifs statistiques de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Objectif entièrement atteint	Progrès importants, mais objectif non encore atteint	Progrès modestes	Aucun progrès sensible		
Mise à niveau des méthodes d'établissement des statistiques économiques et financières aux normes internationales	21 %	56 %	19 %	4 %	194	54 %
Amélioration de la diffusion des données macroéconomiques	16 %	47 %	31 %	6 %	194	54 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 357 participants qui se sont prononcés sur ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

### 3. Importance des contributions de l'AFRITAC Est

156. En ce début du nouveau millénaire, des progrès ont été accomplis en matière de renforcement des capacités institutionnelles en statistiques en Afrique de l'Est : i) six pays ont adopté une nouvelle loi statistique; ii) la plupart des pays ont adopté une stratégie pour le développement du système statistique national; iii) les instituts nationaux de statistique ont été renforcés et jouissent désormais d'une plus grande autonomie (par exemple, en Tanzanie et au Rwanda); iv) certains pays ont sensiblement augmenté les fonds prévus dans leur budget pour les statistiques (par exemple, Rwanda et Tanzanie); v) les pays ont adopté le *SCN 1993* et la plupart ont publié des séries révisées de comptabilité nationale; vi) on a défini une nouvelle base pour les IPC et les IPP, et amélioré ces indices; vii) les estimations de la balance des paiements ont été améliorées. L'équipe d'évaluation a confirmé ces réalisations générales lorsqu'elle s'est rendue en Tanzanie, au Kenya et au Rwanda en septembre 2008. Les autorités font un plus grand usage de statistiques de meilleure qualité pour améliorer leur gestion macroéconomique et l'élaboration de leurs programmes. L'AFRITAC Est a participé à ces efforts, et la présente section a pour objet d'évaluer l'importance de cette contribution.

157. D'autres donateurs ont joué un rôle de premier plan dans l'examen des vastes enjeux stratégiques liés au renforcement des capacités des instituts de statistique en Afrique de l'Est (par exemple, aide à l'élaboration de lois statistiques, élaboration de stratégies pour le développement du système statistique national, promotion d'un débat stratégique visant à encourager les pouvoirs publics à consacrer plus de fonds aux statistiques). La participation de

l'AFRITAC Est à ces activités est restée limitée. D'autres donateurs ont également consacré plus de ressources au changement de base, au renforcement de la comptabilité nationale et à l'étude des problèmes de qualité des données sous-jacentes. Le mandat confié à l'AFRITAC Est était plus étroit : il consistait à améliorer les méthodes et les techniques de calcul et à promouvoir l'application des meilleures pratiques définies dans les divers manuels de statistiques publiés par le FMI. Dans ce domaine, l'AFRITAC Est a effectivement apporté une contribution qui a été appréciée par les hauts fonctionnaires interrogés par l'équipe d'évaluation.

158. On a demandé aux participants d'évaluer l'utilité des contributions de l'AFRITAC Est pour le développement des fonctions économiques de base dans le domaine des statistiques. Les 38 personnes qui se sont prononcées sur l'utilité de ces contributions en ont donné l'appréciation suivante : excellent – 29 %; satisfaisant – 45 %; modeste – 21 %; insatisfaisant – 5 % (voir tableau D.29). La notation globale est donc «satisfaisant». L'équipe d'évaluation se montre un peu plus réservée dans son appréciation de l'utilité des contributions de l'AFRITAC Est en matière de statistiques et la qualifie plutôt de «modeste». Pour justifier cette décision, elle invoque les raisons suivantes : i) comparativement aux autres donateurs, les ressources dont dispose l'AFRITAC Est sont modestes; ii) au lieu de concentrer ses efforts dans un ou deux domaines particuliers, l'AFRITAC Est a cherché à couvrir un grand nombre de domaines des statistiques; iii) il est difficile pour un conseiller chargé de couvrir à lui seul sept pays avec l'aide de quelques experts en mission de courte durée d'avoir un impact sensible; iv) l'AFRITAC Est n'a pas participé à l'examen des grands enjeux stratégiques.

#### **4. Évaluation de l'efficacité l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

159. Les données transmises au FMI par les pays membres aux fins de publication dans les Statistiques financières internationales (SFI) doivent répondre à des critères plutôt stricts. On a examiné l'édition d'octobre 2008 des SFI pour déterminer quelles sont les données statistiques clés incluses pour les pays d'Afrique de l'Est (voir tableau D.31). La publication dans SFI des estimations statistiques de comptabilité nationale accuse un certain retard pour l'ensemble de la région, et on observe des lacunes dans les SFP — un domaine dans lequel l'AFRITAC Est aurait dû être active mais ne l'a pas été — et dans les données sur la situation bancaire, un domaine qui ne figurait pas dans la stratégie d'assistance statistique de l'AFRITAC Est. L'AFRITAC Est a fourni une certaine assistance pour l'établissement des données de l'IPC et de la balance des paiements qui sont publiées pour l'ensemble des pays, mais n'a pas participé à l'évaluation de la situation monétaire dont les résultats sont publiés dans SFI pour tous les pays. Un des moyens de déterminer l'efficacité de l'AT en matière de statistiques consiste à comparer les informations présentées dans le tableau D.31 à celles publiées dans les éditions antérieures de SFI pour déterminer si des améliorations ont été apportées. L'édition de SFI de septembre 2005 a été examinée afin de mesurer les progrès accomplis au cours des trois dernières années. Cette comparaison a donné à conclure qu'il n'est pas certain que des progrès sensibles aient été accomplis. D'une manière générale, les données disponibles en 2008 étaient les mêmes qu'en 2005. Globalement, les lacunes relevées et les problèmes de délais de diffusion sont semblables à ceux qui existaient en 2005. Dans certains cas, la situation était meilleure en 2005 qu'elle ne l'était en 2008 : i) les données sur la balance des paiements de l'Érythrée communiquées en 2005 remontent à 2000 – ce sont les mêmes en 2008; ii) les données les plus actuelles de la balance des paiements communiquées pour le Malawi en 2008 remontent à 2002 – les mêmes données avaient déjà été communiquées en 2005; iii) le Kenya, le Rwanda et la Tanzanie ont communiqué des données plus complètes de SFP en 2005 qu'en 2008; les données sur la comptabilité nationale de la Tanzanie



communiquées en 2008 accusaient un retard de trois ans – celles communiquées en 2005 accusaient un retard de deux ans; iv) les données sur les comptes nationaux trimestriels du Kenya n'ont pas été publiées en 2008 même si elles avaient été produites; v) pour ces deux années, l'IPP n'a été publié que pour le Malawi et la Tanzanie. La Tanzanie est le seul pays où on a constaté une nette amélioration du délai de diffusion de l'IPC : les données de 2007 étaient disponibles dès 2008 alors que les données de 2005 avaient été communiquées avec trois ans de retard.

**Tableau D.31 : Publication des données des pays clients de l'AFRITAC Est**

	Situation monétaire	Situation bancaire	IPP	IPC	BDP	SFP	Comptes nationaux
Érythrée		Oui					
Éthiopie	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui <sup>1</sup> (2002)	Oui <sup>1</sup> (2005)
Kenya	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui <sup>1</sup>	Oui (2006)
Malawi	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (2002)		Oui (2005)
Rwanda	Oui			Oui	Oui	Oui <sup>1</sup> (2004)	Oui (2006)
Tanzanie	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui <sup>1</sup>	Oui (2005)
Ouganda	Oui			Oui	Oui	Oui (2006)	Oui (2006)

IPC = indice des prix à la consommation; BDP = balance des paiements; SFP = statistiques de finances publiques  
La date est indiquée si les données les plus récentes sont antérieures à 2007.

<sup>1</sup> Des données importantes ne sont pas disponibles

Source : FMI. Statistiques financières internationales, éditions d'octobre 2008 et d'octobre 2005.

160. **Le renforcement des capacités est un processus permanent, graduel et lent. Les résultats de l'évaluation donnent à conclure que l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques est «satisfaisante», mais inférieure à la médiane de la fourchette** (voir tableau D.32). Malgré toute l'AT fournie, les techniques utilisées pour l'établissement des statistiques officielles manquent toujours de transparence dans la plupart des pays, et les normes internationales ne sont pas toutes appliquées. Il conviendrait d'encourager la publication des métadonnées et de transmettre davantage de données primaires aux utilisateurs des statistiques afin d'accroître leur confiance dans les statistiques officielles.

**Tableau D.32 : Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

Critère	Pondération (%)	Note a/
<b>1. Utilisation des résultats de l'AFRITAC</b>	40	3.0
<b>2. Résultats prévus/effectifs</b>	30	3.0
<b>3. Importance de la contribution au développement des fonctions économiques de base et au renforcement des institutions</b>	30	2.0
<b>Efficacité globale</b>	100	2.7
a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant b Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est consacré à l'assistance statistique  Très efficace (excellent) $\geq 3,5$ ; $3,5 < \text{efficace (satisfaisant)} \geq 2,5$ ; $2,5 < \text{partiellement efficace (modeste)} \geq 1,5$ ; inefficace (insatisfaisant) $< 1,5$		

## **D. Efficience de l'AT en matière de statistiques**

### **1. Processus de mise en oeuvre**

161. Le processus de mise en oeuvre a été géré d'une manière raisonnablement efficace. Il a été admis que la capacité d'absorption des pays clients variait. Elle a toutefois été suffisante en Éthiopie, au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda pour permettre la prestation de l'AT par le biais d'experts en mission de courte durée, de missions de la conseillère en statistiques, de formation en cours d'emploi et de formation pratique. La capacité d'absorption institutionnelle des instituts de statistique était plus faible en Érythrée et au Rwanda, et la formation dans ces pays a donc pris la forme d'ateliers-maisons. Les perturbations de la prestation de l'AT en Érythrée reflétaient des problèmes plus globaux de relations entre le FMI et les autorités qui échappaient au contrôle de l'AFRITAC Est. Un examen des rapports mensuels de la conseillère en statistiques laisse conclure à une prestation raisonnablement efficace du programme de travail. Certaines activités ont été reportées à l'exercice suivant et d'autres ont été annulées, mais cela était à prévoir étant donné la nature du travail. Dans certains cas, la non prestation du programme de travail échappait au contrôle de la conseillère en statistiques.

162. Jusqu'à la fin de 2007, la conseillère en statistiques et les pays membres ont assuré un suivi systématique du programme. La première conseillère en statistiques a établi de bons rapports de collaboration avec les autres partenaires pour le développement et leurs conseillers. Ces rapports personnels ont favorisé l'efficience du programme. Toutefois, les lacunes du processus de recrutement du remplaçant de la conseillère ont réduit par la suite l'efficience de la mise en oeuvre du programme. La première conseillère a été recrutée en novembre 2002 et a travaillé pendant cinq ans, jusqu'en novembre 2007. L'embauche d'un conseiller pour un mandat de cinq ans est compatible avec l'horizon à moyen ou long terme nécessaire au renforcement des capacités et donne à cette personne suffisamment de temps pour établir de bonnes relations avec ses clients, les organismes nationaux de la statistique et les banques centrales. L'efficience du Département des statistiques en matière de planification de la succession et de choix d'un remplaçant a été jugée insatisfaisante puisque le poste est resté vacant pendant plus de six mois. Cette vacance prolongée a été attribuée au temps qu'il a

fallu pour choisir par voie de concours un candidat qui accepterait d'être basé à Dar es-Salaam. Un conseiller par intérim a été employé à l'AFRITAC Est de janvier à avril 2008 pour assurer une certaine continuité de la prestation de certains programmes d'assistance. La seconde conseillère en statistiques a pris ses fonctions à l'AFRITAC Est en juillet 2008. Il s'agit d'un membre du personnel du Département des statistiques du FMI qui a pris congé pour accepter ce poste. Cette personne devrait se montrer plus efficace pendant ses premiers mois d'emploi à l'AFRITAC Est puisqu'elle connaît les politiques, les systèmes et les procédures du FMI, les normes statistiques internationales et les normes professionnelles. Selon l'équipe d'évaluation, il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elle ait besoin de moins d'encadrement, au cours de sa première année à l'AFRITAC Est, que ce qu'il aurait fallu à un conseiller résident recruté à l'extérieur des services du FMI.

163. La date du départ de la première conseillère en statistiques était connue depuis assez longtemps, et le Département des statistiques aurait dû être en mesure de recruter sa remplaçante de manière à permettre une période de chevauchement au cours de laquelle la conseillère sortante aurait pu instruire sa remplaçante et organiser un transfert ordonné des responsabilités. Dans le domaine du renforcement des capacités, il est important de faire en sorte que les connaissances institutionnelles — non écrites pour la plupart — ne soient pas perdues. La longue période de vacance du poste de conseiller a nui à la prestation de l'AT aux clients de l'AFRITAC Est. Le recrutement par le STA d'un conseiller temporaire pour une période de trois mois afin d'atténuer le problème n'a pas empêché les hauts fonctionnaires de se plaindre, lorsque l'équipe d'évaluation s'est rendue en Tanzanie et au Rwanda, de l'incapacité de l'AFRITAC Est à répondre adéquatement aux demandes d'assistance et d'assurer le suivi des programmes au cours du premier semestre de 2008. Le problème a réduit l'avantage comparatif dont jouit normalement l'AFRITAC Est grâce à sa capacité de répondre rapidement et avec souplesse aux demandes d'assistance. Il ressort principalement de cette expérience qu'il importe de lancer le processus de recrutement six à huit mois avant le départ prévu d'un conseiller.

164. L'équipe chargée de l'évaluation n'a pas été en mesure de consulter la première conseillère en statistiques afin d'évaluer en profondeur l'application du système de soutien logistique du STA dans le cadre l'AFRITAC Est puisque cette personne avait déjà quitté son poste lorsque les évaluateurs se sont rendus à Dar es-Salaam. Sa remplaçante a été interviewée peu après son entrée en fonction, mais l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de savoir si, de l'avis de son prédécesseur, le modèle de soutien logistique du STA i) avait permis d'accroître la valeur et d'améliorer la qualité des interventions de l'AFRITAC Est, ii) avait permis à l'AT de favoriser l'intégration des meilleures pratiques internationales pour le bénéfice des pays clients, et iii) avait été appliqué dans des délais utiles. Les rapports écrits laissent conclure à l'existence d'une certaine synergie entre le STA et la conseillère en statistiques (par exemple, les missions du STA ont posé des diagnostics généraux sur les SFP, l'IPC et les statistiques monétaires et financières), mais la conseillère en statistiques n'a pas participé systématiquement à ces missions.

## **2. Utilisation des ressources**

165. De l'exercice 2006 à l'exercice 2008, l'AFRITAC Est a fourni 50 mois-personnes d'AT (31 par la conseillère en statistiques et 19 par des experts en mission de courte durée). Au cours de cette période, le nombre de mois-personnes d'assistance statistique a diminué graduellement, passant de 21 en 2006 à 17 en 2007 et à 12 en 2008. La baisse brutale de l'AT en matière de statistiques offerte en 2008 est due à la vacance du poste de conseiller en statistiques. Le coût direct par mois-personne de la prestation de l'assistance statistique s'est établi à 24.270 dollars. On a comparé l'efficacité de l'utilisation des ressources pour la

prestation de l'AT en matière de statistiques en comparant cette valeur i) au coût moyen par mois-personne de l'ensemble de l'AT offerte par l'AFRITAC Est (23.832 dollars) et ii) au coût par mois-personne de la prestation de l'AT en matière de statistiques par l'AFRITAC Ouest (22.653 dollars) et par l'AFRITAC Centre (22.500 dollars). Même si le coût de l'assistance statistique de l'AFRITAC Est est légèrement plus élevé, les chiffres restent comparables et du même ordre de grandeur. On n'a observé aucune variation importante, ce qui signifie que les ressources ont été utilisées d'une manière raisonnablement efficiente. Aucun programme d'AT en matière de statistiques n'a été annulé par manque de fonds, et les sommes reportées d'un budget sur le suivant sont restées modestes. Comme certains programmes risquent vraisemblablement de ne donner aucun résultat tangible, l'efficienne globale de l'AT en sera réduite puisqu'il aurait mieux valu ne pas consacrer de temps et de ressources financières à ces programmes particuliers.

### **3. Contrôle et communication des résultats**

166. Pendant la période d'évaluation, le comité d'orientation a demandé à l'AFRITAC Est d'attacher plus d'importance à la communication des résultats qu'à la description des intrants. Comme les autres portions du rapport transmis au comité d'orientation, celle consacrée aux statistiques pour la période écoulée de mai 2006 à avril 2007 a été restructurée pour répondre à cette demande. L'équipe d'évaluation a comparé ce rapport à celui soumis pour l'exercice précédent et juge que des progrès ont été réalisés en matière de communication des résultats de l'AT en matière de statistiques. Par le passé, la conseillère en statistiques, comme tous les autres conseillers résidents, était handicapée en cette matière puisqu'elle n'avait pas accès au TAIMS. La nouvelle conseillère en statistiques a accès à la version améliorée de ce système de gestion de l'information et devrait être familière avec son utilisation puisque le Département des statistiques était le seul département d'AT à utiliser régulièrement la version précédente du TAIMS. Il reste à voir si l'utilisation de la nouvelle version du système permettra d'améliorer le contrôle de la mise en oeuvre de l'AT et les résultats obtenus. Des progrès ont certes été accomplis dans ce domaine, mais de plus amples efforts sont toujours requis.

167. Des améliorations sont encore possibles en ce qui a trait au partage de l'information avec les autres fournisseurs d'AT. Lors des rencontres avec l'équipe d'évaluation, certains donateurs se sont plaints d'un manque d'information sur les activités de l'AFRITAC Est dans le domaine des statistiques. À l'échelle des pays, exception faite de Érythrée, l'étroite collaboration et les bonnes relations de la conseillère en statistiques et de ses homologues ont favorisé un contrôle adéquat des résultats obtenus à l'échelle nationale en matière de statistiques.

### **4. Évaluation de l'efficienne de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

168. L'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques a été globalement jugée **«satisfaisante, mais à la limite du modeste»**. La notation aurait été plus élevée si le Département des statistiques s'était montré plus efficient dans le recrutement de la seconde conseillère en statistiques et s'il avait évité la longue période de vacance qui a nui à la prestation efficace et efficiente de l'assistance statistique. Cette situation échappait au contrôle de l'AFRITAC Est puisque les départements d'AT sont responsables du recrutement et de la surveillance des conseillers résidents. L'organisme qui détient l'autorité est également responsable de s'acquitter de ses tâches d'une manière efficace et efficiente.

**Tableau 33 : Efficience de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

Critère	Pondération (%) <sup>1</sup>	Note <sup>2</sup>
1. Efficience de la démarche/mise en oeuvre	40	2,0
2. Efficience de l'utilisation des ressources	40	3,0
3. Contrôle et communication des résultats	20	3,0
Efficience globale	100	2,6
<sup>1</sup> Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est consacré à l'assistance statistique. <sup>2</sup> Notation : 4 = excellent; 3 = satisfaisant 2 = modeste; 1 = insatisfaisant. Très efficient = 3,5; 3,5 ≤ efficient (satisfaisant) = 2,5; 2,5 ≤ partiellement efficient (modeste) = 1,5; inefficent (insatisfaisant) < 1,5		

## E. Durabilité de l'AT en matière de statistiques

### 1. Questions d'économie politique

169. Le tableau I.1 résume les valeurs approximatives de la capacité d'absorption institutionnelle calculées par l'équipe d'évaluation à l'échelle nationale. Cette capacité d'absorption est jugée «satisfaisante» pour le Rwanda et la Tanzanie, et «modeste» pour tous les autres pays d'Afrique de l'Est. Cette analyse globale réalisée pays par pays peut être étayée par une analyse réalisée à l'échelle des institutions de statistiques. Dans la plupart des pays, la banque centrale et le ministère des finances comptent parmi les entités les plus solides, et les organismes statistiques ne bénéficient généralement pas du même accès aux décideurs, aux ressources budgétaires et aux ressources humaines. Les visites faites par l'équipe d'évaluation en Tanzanie, au Kenya et au Rwanda ont confirmé cette tendance générale de la solidité relative des entités organisationnelles.

170. Les progrès réalisés depuis le tournant du siècle ont contribué à renforcer les capacités des organisations statistiques d'Afrique de l'Est, et ces dernières sont aujourd'hui plus solides que par le passé. Tous les pays sauf l'Érythrée ont adopté des lois statistiques et mis en oeuvre des stratégies nationales de développement des statistiques. Les ressources budgétaires consacrées aux organisations statistiques ont augmenté dans la région. Depuis l'évaluation de 2005, les capacités de l'institut national de la statistique du Rwanda ont été considérablement renforcées. Les gestionnaires économiques s'entendent en outre sur la nécessité de données statistiques de bonne qualité, et les donateurs ont accru l'assistance qu'ils accordent aux statistiques, à cause en partie de la nécessité de mesurer les résultats de l'application des stratégies de réduction de la pauvreté. Exception faite de l'Érythrée, tous les pays d'Afrique de l'Est ont obtenu une note médiane dans la base de données de la Banque mondiale pour leurs systèmes et leurs pratiques statistiques. Les déficiences institutionnelles de l'Érythrée n'auront pas d'incidence majeure sur la durabilité de l'assistance technique puisque ce pays n'a pas bénéficié de beaucoup d'AT en matière de statistiques.

171. Si l'application des meilleures pratiques, méthodes de calcul et normes internationales est importante et devrait bénéficier du soutien de l'AFRITAC Est, les résultats des entrevues menées par l'équipe d'évaluation auprès des hauts responsables des instituts nationaux de statistiques et des banques centrales, des représentants résidents du FMI et des représentants des autres fournisseurs d'AT donnent à conclure que cette question ne fait souvent pas partie des plus hautes priorités dans le domaine des statistiques. Habituellement, le problème jugé le plus pressant est celui de la qualité des données sous-jacentes, notamment dans les régions rurales, et des enquêtes de référence anciennes et périmées. L'utilisation d'excellentes méthodes de calcul ne saurait compenser pour les sérieuses lacunes des données sous-

jaçentes. Tous les hauts fonctionnaires interrogés par l'équipe d'évaluation se sont entendus pour dire que l'absence de fonds permettant de payer pour la collecte et le traitement des données constituait un de leurs problèmes les plus pressants. En dépit de l'augmentation non négligeable des ressources budgétaires consacrées aux statistiques dans certains pays (par exemple, au Rwanda et en Tanzanie), les restrictions budgétaires et le manque de personnel restent des problèmes courants. Même si ces problèmes ont été reconnus dans le document de programme, l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques est restée généralement centrée étroitement sur les questions techniques. Or, les problèmes de manque de personnel et de ressources auront une incidence importante sur la viabilité des programmes et sur leur capacité à donner des résultats durables. Lorsqu'il devient évident que les obstacles institutionnels, le manque de personnel et les problèmes budgétaires menacent la durabilité des résultats de l'AT, le conseiller en statistiques devrait s'employer à cerner ces problèmes et, si les autres fournisseurs d'AT négligent de prendre l'initiative, chercher lui-même des solutions à ces problèmes. L'équipe d'évaluation reconnaît que le FMI ne fournit pas d'AT pour le financement des grands projets de renforcement des institutions et la réalisation d'enquêtes à grande échelle. Toutefois, en cas de besoin et de demande, l'AFRITAC Est et le Département des statistiques devraient collaborer avec les hauts fonctionnaires des instituts nationaux de statistiques à la mise en oeuvre d'une procédure visant à régler de tels problèmes.

172. La pondération de la capacité d'absorption institutionnelle des pays par la proportion d'assistance statistique fournie à chaque pays a donné une note 2,5 pour le domaine de la statistique, soit la marque moyenne entre les notations «satisfaisante» et «modeste» (voir tableau B.2). Comme les données du tableau D.26 montrent que la plupart des organismes de la statistique de la région de l'AFRITAC Est reçoivent une note proche de la moyenne mondiale<sup>44</sup>, la présente évaluation a attribué à ce critère la note «bon».

## **2. Internalisation et utilisation des résultats par l'organisme d'exécution**

173. L'équipe d'évaluation a recueilli des commentaires généralement favorables concernant l'internalisation et l'utilisation des résultats de l'AT de la part des hauts responsables des organismes d'exécution en Tanzanie et au Kenya. Les appréciations étaient plus contrastées au Rwanda – évaluation positive par la Banque nationale du Rwanda de l'utilisation des résultats de l'AT portant sur la balance des paiements, et évaluation moins positive de cet aspect par l'Institut national de la statistique du Rwanda. Les cas où les recommandations de l'AT sont acceptées par l'organisme d'exécution et intégrées dans ses procédures, où les données améliorées qui en découlent sont publiées et où les progrès sont suffisants pour permettre à l'équipe d'évaluation de conclure que les données seront publiées dans un avenir suffisamment rapproché constituent les indices les plus sûrs d'une internalisation et d'une utilisation adéquate des résultats de l'AT. L'équipe d'évaluation a relevé de tels indices dans plusieurs cas : i) Éthiopie (IPC; IPP); ii) Kenya (comptabilité nationale trimestrielle); iii) Malawi (balance des paiements); iv) Rwanda (balance des paiements; IPP); iv) Tanzanie (comptabilité nationale trimestrielle; IPC; balance des paiements); Zanzibar (analyse du recensement de la production de 2001; IPC); v) Ouganda (comptabilité nationale trimestrielle; IPP). Toutefois, l'équipe d'évaluation a été incapable, dans certains cas, de conclure que les organismes d'exécution utiliseraient à coup sûr les résultats de l'AT : i) Érythrée (deux programmes d'AT); ii) Éthiopie (tableau des ressources et des emplois); iii) Rwanda (comptabilité nationale); iv) Tanzanie (comptabilité régionale); v) Zanzibar (SFP); vi) Ouganda (tableau des ressources et des emplois). Elle a conclu dans d'autres cas qu'il était encore trop tôt pour juger (par exemple, travaux sur l'IPP au Malawi, en Tanzanie et au Zanzibar). Si certains résultats de l'AT ne sont

---

<sup>44</sup> La proportion de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques fournie à l'Érythrée, le client présentant la plus faible capacité institutionnelle dans le domaine des statistiques, s'est limitée à 3,9 %.

pas utilisés, il existe un nombre plus grand de cas où ces résultats ont été intégrés dans les systèmes des organismes d'exécution ou risquent de l'être.

174. Comme les instituts nationaux de la statistique offrent de bas niveaux de rémunération qui ne sont pas concurrentiels avec ceux offerts dans d'autres secteurs de l'économie, on observe dans certaines organisations un fort roulement de personnel. Au cours des entrevues menées auprès des hauts fonctionnaires des instituts nationaux de la statistique et des groupes de discussion avec les participants aux ateliers, l'équipe d'évaluation a constaté que les employés n'hésitent pas à quitter les organismes de statistique lorsqu'ils peuvent trouver ailleurs de meilleures conditions de travail, des salaires plus élevés et de meilleures perspectives de carrière. Dans certains pays (par exemple, au Kenya, en Tanzanie et au Rwanda) les organismes ont du mal à retenir les employés d'expérience. Lorsqu'un employé formé quitte son emploi, l'institut national de la statistique perd les connaissances qu'il a acquises dans le cadre de l'AT. Dans son rapport de fin de mission, la conseillère en statistiques a décrit les cas suivants où le roulement du personnel menace la durabilité des résultats de l'AT : i) le départ du chef de l'unité de l'IPC, en Éthiopie, a entraîné la perte d'une masse importante de connaissances transmises dans le cadre des activités d'AT en renforcement des capacités relatives à l'IPC; ii) le roulement du personnel a obligé l'Éthiopie à mettre un terme à l'AT portant sur l'établissement des tableaux des ressources et des emplois; iii) tous les agents de l'Institut national de la statistique du Rwanda qui avaient reçu une formation dans le cadre de l'AT en matière d'IPP ont depuis quitté leurs fonctions; iv) l'Institut national de la statistique de la Tanzanie a perdu trois directeurs en cinq ans; v) la principale contrepartie pour l'AT sur l'IPP en Tanzanie a pris un long congé de maladie; vi) les transferts de personnel ont entraîné la fin du programme d'AT sur la préparation du tableau des ressources et des emplois en Ouganda.

175. La rémunération des fonctionnaires fait l'objet d'une gestion centralisée, mais l'élaboration de plans de carrière alléchants combinée à certaines dispositions institutionnelles visant à motiver le personnel et la préparation de procédures claires et détaillées à l'intention des employés qui quittent leur emploi pourrait aider à remédier au problème du roulement du personnel. Les répercussions du départ d'employés compétents peuvent être atténuées lorsque les connaissances acquises dans le cadre des ateliers sont systématiquement transférées aux autres collègues et lorsque les techniques et procédures mises en oeuvre par l'AFRITAC Est sont intégrées dans les systèmes des instituts nationaux de la statistique.

### **3. Promotion de l'utilisation de l'expertise africaine**

176. Outre l'organisation d'ateliers et de séminaires régionaux pour aider les pays membres à partager leur expérience, la conseillère en statistiques s'est efforcée d'utiliser les connaissances acquises par la région et de promouvoir le recours à des experts africains. Au cours de la période 2004-2008, l'AFRITAC Est a embauché 175 experts en mission de courte durée, dont 29 % étaient africains. Certains d'entre eux étaient des spécialistes des statistiques. Les résultats de l'enquête donnent à conclure qu'on a mis un soin suffisant à choisir ces experts — y compris les Africains — et à surveiller leur travail, et que le contrôle de la qualité était adéquat. Sur les 37 personnes qui se sont prononcées sur la qualité des experts et de l'assistance fournie dans le cadre des activités d'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques, 24 % l'ont jugée excellente, 59 % l'ont jugée satisfaisante, 8 % l'ont considérée modeste et 8 % l'ont jugée insatisfaisante (voir tableau D.29). L'équipe d'évaluation n'a pas recueilli de commentaires négatifs sur la qualité des experts utilisés, qu'ils soient d'Afrique ou d'ailleurs. L'AFRITAC Est a également recours à des détachements pour accroître l'expérience

et promouvoir le recours à des experts africains. Toutefois, jusqu'à présent, il n'y a eu aucun détachement dans le domaine des statistiques.

#### 4. Viabilité économique

177. La question de la viabilité économique n'est pas spécifiquement liée aux statistiques. C'est une question plus large qui est plutôt liée à l'AFRITAC Est dans son ensemble. Il s'agit d'une des principales préoccupations des pays membres de l'AFRITAC Est. Dans le domaine des statistiques, les besoins sont importants et sans cesse croissants. Toutefois, ni les donateurs ni le FMI ne ce sont à ce jour engagés à accroître les financements prévus pour la phase III. Compte tenu de cette incertitude, la viabilité économique a été jugée modeste.

#### 5. Évaluation de la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est

178. L'importance des objectifs sous-jacents des activités constitue un des facteurs déterminants de la durabilité de l'AT. Environ 260 des participants à l'enquête se sont prononcés sur l'importance des deux objectifs de l'AT en matière de statistiques indiqués dans le document du programme pour l'Afrique de l'Est (voir tableau D.34). L'écrasante majorité (91 %) a jugé que la mise à niveau des méthodes d'établissement de statistiques économiques et financières aux normes internationales les plus récentes était importante, ou très importante. Une proportion semblable des personnes questionnées (86 %) ont indiqué que l'amélioration de la diffusion des données macroéconomiques et des métadonnées était importante ou très importante. Un nombre sensiblement plus élevé des personnes questionnées ont indiqué que le premier objectif, qui est au coeur de l'action de l'AFRITAC Est, était selon elles de la plus haute importance. Ces réponses sont d'excellent augure pour la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques.

**Tableau D.34 : Quelle importance l'AFRITAC Est devrait-il accorder à ses objectifs en matière de statistiques?**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Très important	Important	Modérément important	Pas important		
Mise à niveau des méthodes d'établissement des statistiques économiques et financières aux normes internationales les plus récentes	43 %	48 %	7 %	2 %	261	83 %
Amélioration de la diffusion des données macroéconomiques et des métadonnées	26 %	60 %	12 %	1 %	258	82 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 313 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008



179. En s'appuyant sur les résultats de l'analyse susmentionnée, l'équipe d'évaluation a jugé que la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques était **«satisfaisante, quoique inférieure à la médiane de la fourchette de notation»** (voir tableau D.35). Cette notation confirme d'une façon générale les réponses aux questions de l'enquête d'évaluation des centres AFRITAC. Les 38 personnes qui se sont prononcées sur la durabilité de l'AT en matière de statistiques en ont donné l'appréciation suivante : excellent – 18 %; satisfaisant – 58 %; modeste – 21 %; insatisfaisant – 3 % (voir tableau D.29).

**Tableau D.35 : Durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

Critère	Pondération (%)	Note <sup>a</sup>
<b>1. Contexte politique/économique</b>	25	3.0
<b>2. Appropriation et utilisation des résultats par l'organisme d'exécution</b>	40	3.0
<b>3. Promotion de l'utilisation de l'expertise africaine</b>	15	3.0
<b>4. Viabilité financière</b>	20	2.0
<b>Évaluation globale</b>	100	2.8
a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant b Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est consacré à l'assistance statistique  Très durable (excellent) $\geq 3,5$ ; 3,5 < durable (satisfaisant) $\geq 2,5$ ; 2,5 < partiellement durable $\geq 1,5$ (modeste); non durable (insatisfaisant) < 1,5		

#### F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques

180. En s'appuyant sur les résultats de l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité de l'efficience et de la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques, l'équipe d'évaluation a qualifié ce groupe d'activités de **réussies, avec une note inférieure à la médiane de la fourchette de notation** (voir tableau D.36). Les forces de l'AT en matière de statistiques comprennent notamment : i) sa pertinence évidente aux besoins des pays clients et sa complémentarité avec les activités de surveillance et de contrôle du FMI; ii) ses résultats tangibles, internalisés par les pays et qui seront vraisemblablement durables dans les domaines liés à la balance des paiements, à la comptabilité nationale trimestrielle, à l'IPC et à l'IPP; iii) le recours à des experts africains. Les questions préoccupantes pour l'équipe d'évaluation étaient les suivantes : i) certains programmes d'assistance ne donneront pas de résultats durables, soit parce qu'on aura mis fin à l'aide consacrée aux domaines visés, soit à cause d'un manque de suivi; ii) la conseillère en statistiques était débordée puisqu'elle devait partager son temps entre sept pays, chacun possédant de multiples organismes d'exécution; iii) les problèmes de sélection et de recrutement du second conseiller en statistiques – la vacance prolongée du poste a miné l'efficacité et l'efficience des activités de l'AFRITAC Est dans le domaine des statistiques; iv) l'équilibre entre la théorie et la pratique dans certains ateliers; v) l'important roulement de personnel dans certains pays qui soulevait des préoccupations quant à la pérennité des avantages de l'AT; vi) l'absence de synergie entre la conseillère en statistiques et les autres conseillers résidents; vii) l'absence d'efforts consacrés aux SFP. Les résultats de l'enquête d'évaluation des centres AFRITAC confirment largement les résultats de l'équipe d'évaluation concernant le groupe d'activités de l'AFRITAC Est en matière de statistiques.

**Tableau D.36 : Évaluation globale de l'AT de l'AFRITAC Est en matière de statistiques**

Critère	Pondération (%) <sup>a</sup>	Note <sup>b</sup>
1. Pertinence	32	3.0
2. Efficacité	28	2.7
3. Efficience	22	2.6
4. Durabilité	18	2.8
<b>Évaluation globale</b>	100	2.8

a Pondération par le pourcentage du budget du centre consacré au groupe d'activités/AT de l'AFRITAC  
b Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant

Grande réussite (excellent) ≥ 3,5; 3,5 < réussite (satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < réussite partielle ≥ 1,5 (modeste); échec (insatisfaisant) < 1,5

## V. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Est

181. La performance de l'AFRITAC Est est globalement jugée «**satisfaisante**», avec une note légèrement supérieure à la médiane de la fourchette de notation (voir tableau D.37). Les notes les plus hautes ont été attribuées à la pertinence, ce qui donne à conclure que l'AT était bien adaptée, internalisée par les autorités et bien coordonnée avec les opérations du FMI dans les pays. Pour l'ensemble des groupes d'activités/AT, la coordination des donateurs est le sous-critère pour lequel on a d'une manière générale signalé le plus grand nombre de difficultés, notamment en ce qui a trait à la recherche de moyens qui permettraient à l'AFRITAC Est de s'engager efficacement lorsque d'autres donateurs mettent leurs ressources en commun dans les domaines de la GFP et des statistiques. Les notes les plus basses ont été attribuées à l'efficience et à la durabilité. La vacance prolongée du poste de conseiller est le problème commun qui a conduit à cette mauvaise appréciation. Ce problème a touché l'ensemble des domaines fonctionnels. Les trois départements d'AT ont besoin d'améliorer leur travail de planification du remplacement des effectifs et de recruter en temps utile les conseillers résidents de l'AFRITAC Est. Les notes relativement basses attribuées à cet aspect sont un reflet de la piètre performance des départements d'AT, et non de l'efficacité avec laquelle l'AFRITAC Est utilise ses ressources. Les problèmes communs dans le domaine de la durabilité comprennent les lourdes responsabilités confiées aux conseillers résidents, la capacité d'absorption institutionnelle et le roulement du personnel.

182. Il existe de nettes disparités entre les performances des groupes d'activités/AT. L'AT de l'AFRITAC Est en matière de contrôle bancaire a été qualifiée d'**excellente**, et celle consacrée à l'administration des recettes a été jugée **satisfaisante, avec une note à la limite de l'excellence**. Les activités d'AT ayant trait aux opérations monétaires, à la GFP et aux statistiques ont toutes été jugées satisfaisantes, mais leurs notes se situaient juste en dessous de la médiane de la fourchette de notation.

Tableau D.37 : Évaluation globale de l'AFRITAC Est

Critère	Pondération (%)	Notation par groupe d'activités/AT <sup>a</sup>			
		Opérations monétaires/ financières	Finances publiques	Statistiques	Note totale <sup>b</sup>
		31	49	20	100
<b>1. Pertinence</b>	32	3.4	3.2	3.0	3.2
<b>2. Efficacité</b>	28	3.4	3.0	2.7	3.1
<b>3. Efficience</b>	22	3.2	2.9	2.6	2.9
<b>4. Durabilité</b>	18	3.0	2.9	2.8	2.9
<b>Évaluation globale</b>	100	3.3	3.0	2.8	3.1

a Note : 4 = excellent; 3 = satisfaisant; 2 = modeste; 1 = insatisfaisant

b Pondération par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est consacré au groupe d'activités/AT

Grande réussite (excellent)  $\geq 3,5$ ; 3,5 < réussite (satisfaisant)  $\geq 2,5$ ; 2,5 < réussite partielle  $\geq 1,5$  (modeste); échec (insatisfaisant) < 1,5

### Résultats de l'enquête sur l'AFRITAC Est

**Tableau DX.1 : Répartition des personnes questionnées par type d'employeur**

	% du total des réponses	Nombre de réponses
Ministères ou organismes gouvernementaux	65 %	232
Prestataires d'AT	7 %	25
FMI et experts en mission de courte durée	19 %	67
Autres	10 %	33
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>357</b>

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.2 : Représentants gouvernementaux de l'AFRITAC Est par type d'organisation**

	% du total des réponses	Nombre de réponses
Ministère des finances	28 %	65
Banque centrale	37 %	86
Office national des statistiques	7 %	16
Administration des recettes	27 %	62
Autres	1 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>232</b>

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.3 : Experts des services du FMI et experts en mission de courte durée de l'AFRITAC Est par département**

	% du total des réponses	Nombre de réponses
Département Afrique	7 %	5
Département des finances publiques	21 %	14
Département des marchés monétaires et de capitaux	15 %	10
Département des statistiques	9 %	6
Bureau du représentant résident	1 %	1
AFRITAC	21 %	14
Autres	26 %	18
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>68</b>

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.4 : Rôle de l'AFRITAC Est dans la définition des priorités des pays en matière d'AT**

	% du total des réponses	Nombre de réponses
L'AFRITAC a joué un rôle important et décisif	45 %	135
L'AFRITAC a joué un rôle, sans être décisif	47 %	141
L'AFRITAC n'a fourni que des contributions mineures	8 %	24
L'AFRITAC n'a joué aucun rôle	0 %	1
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>301</b>
<b>Total des réponses</b>	<b>84 %</b>	<b>301</b>
<b>Pas de réponse/pas d'opinion</b>	<b>16 %</b>	<b>56</b>
<b>Grand Total</b>		<b>357</b>

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.5 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Le travail de l'AFRITAC repose sur les demandes reçues et répond aux besoins des pays.	42 %	52 %	4 %	1 %	285	91 %
Les pays s'approprient pleinement le travail de l'AFRITAC.	27 %	57 %	15 %	2 %	259	83 %
Le travail de l'AFRITAC est étroitement lié au travail de surveillance et aux activités des programmes du FMI.	22 %	67 %	9 %	2 %	243	78 %
Le travail de l'AFRITAC est étroitement coordonné et complémentaire avec celui de l'assistance technique du siège du FMI.	27 %	64 %	7 %	2 %	225	72 %
L'AFRITAC joue un rôle clé dans la remontée d'informations des pays membres vers le siège du FMI.	22 %	64 %	10 %	4 %	201	64 %
Le travail de l'AFRITAC est étroitement lié aux stratégies de réduction de la pauvreté de ses pays membres.	18 %	65 %	14 %	3 %	221	71 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 313 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.6 : Efficacité du travail d'orientation et de surveillance des comités d'orientation auprès de l'AFRITAC Est**

	% du total des réponses	Nombre de réponses
Excellent	21 %	35
Satisfaisant	62 %	104
Modeste	15 %	26
Insatisfaisant	2 %	4
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>169</b>
<b>Note pondérée <sup>1</sup></b>	<b>3,0</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>54 %</b>	<b>169</b>
<b>Pas de réponse/pas d'opinion</b>	<b>46 %</b>	<b>144</b>
<b>Grand total</b>		<b>313</b>

<sup>1</sup> Note : excellent = 4; satisfaisant = 3; modeste = 2; insatisfaisant = 1.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.7 : Efficacité de l'AFRITAC Est dans l'amélioration de la qualité de ses prestations**

	% du total des réponses	Nombre de réponses
Excellent	29 %	95
Satisfaisant	59 %	195
Modeste	9 %	30
Insatisfaisant	2 %	8
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>328</b>
<b>Note pondérée <sup>1</sup></b>	<b>3,1</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>92 %</b>	<b>328</b>
<b>Pas de réponse</b>	<b>8 %</b>	<b>29</b>
<b>Grand total</b>		<b>357</b>

<sup>1</sup> Note : excellent = 4; satisfaisant = 3; modeste = 2; insatisfaisant = 1.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.8 : Efficacité des modalités de prestation de l'AT de l'AFRITAC Est TA**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Conseillers résidents	39 %	44 %	12 %	5 %	3,2	234	66 %
Experts en mission de courte durée	28 %	55 %	15 %	2 %	3,1	284	80 %
Ateliers / cours de formation régionaux	48 %	41 %	8 %	3 %	3,3	315	88 %
Ateliers / cours de formation nationaux	30 %	50 %	13 %	7 %	3,0	239	67 %
Détachements dans les organisations africaines	23 %	41 %	22 %	14 %	2,7	183	51 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>34 %</b>	<b>46 %</b>	<b>14 %</b>	<b>6 %</b>	<b>3,1</b>	<b>251</b>	<b>70 %</b>

<sup>1</sup> Note : excellent = 4; satisfaisant = 3; modeste = 2; insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Taux calculé à partir des réponses des 357 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.9 : Qualité des cours de formation/ateliers/séminaires de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Questions abordées	63 %	35 %	2 %	0 %	3,6	250	99 %
Experts / animateurs	52 %	44 %	3 %	1 %	3,5	251	99 %
Qualité des présentations	50 %	44 %	5 %	0 %	3,4	251	99 %
Temps suffisant pour interagir avec les autres participants	35 %	52 %	11 %	2 %	3,2	251	99 %
Qualité des installations	35 %	49 %	13 %	3 %	3,2	251	99 %
Durée du cours	11 %	58 %	23 %	8 %	2,7	251	99 %
Suivi et soutien postérieurs au cours / à l'atelier	8 %	37 %	33 %	22 %	2,3	224	89 %
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>28 %</b>	<b>48 %</b>	<b>17 %</b>	<b>7 %</b>	<b>3,0</b>	<b>246</b>	<b>97 %</b>

<sup>1</sup> Note : excellent = 4; satisfaisant = 3; modeste = 2; insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Taux calculé à partir des réponses des 253 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008



**Tableau DX.10 : Utilisation des connaissances acquises lors des ateliers de l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Les thèmes abordés étaient en rapport avec mes activités quotidiennes.	66 %	33 %	0 %	0 %	241	95 %
J'utilise les connaissances acquises presque tous les jours pour mon travail.	37 %	51 %	11 %	1 %	238	94 %
J'utilise les connaissances acquises occasionnellement (une fois par semaine) pour mon travail.	6 %	28 %	45 %	20 %	232	92 %
J'utilise rarement les connaissances acquises pour mon travail.	2 %	12 %	35 %	52 %	233	92 %
Les thèmes abordés étaient trop complexes.	1 %	4 %	39 %	55 %	235	93 %
J'ai changé de travail et n'utilise donc plus les connaissances acquises.	0 %	3 %	36 %	60 %	219	87 %
Mon organisation n'a pas accès aux technologies de l'information, logiciels ou systèmes informatiques indispensables pour l'utilisation des connaissances acquises.	1 %	9 %	33 %	57 %	231	91 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 253 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.11 : Comparaison de l'AT de l'AFRITAC Est à celle du siège du FMI**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
L'AFRITAC répond plus rapidement aux demandes que le siège du FMI.	34 %	52 %	11 %	2 %	174	56 %
L'AFRITAC est plus flexible que le siège du FMI.	32 %	52 %	14 %	2 %	175	56 %
L'AFRITAC a une meilleure compréhension des pays que les personnels du siège du FMI.	34 %	52 %	12 %	2 %	231	74 %
L'AFRITAC est plus à l'écoute des besoins des pays que le siège du FMI.	28 %	55 %	15 %	2 %	201	64 %
L'AFRITAC contribue plus efficacement à la promotion de l'intégration et de l'harmonisation régionales que le siège du FMI.	31 %	58 %	9 %	2 %	219	70 %
L'AFRITAC soutient la mise en place de politiques et de stratégies identifiées par l'assistance technique du siège du FMI	21 %	70 %	7 %	2 %	215	69 %
Le FMI devrait redéployer des personnels et des moyens du siège vers l'AFRITAC.	26 %	55 %	15 %	3 %	220	70 %
La qualité de l'expertise fournie par l'AFRITAC est au moins aussi bonne que celle fournie par le siège du FMI.	10 %	50 %	32 %	8 %	184	59 %
La qualité de l'expertise fournie par l'AFRITAC est nettement inférieure à celle fournie par le siège du FMI.	7 %	13 %	55 %	25 %	182	58 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 313 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.12 : Comparaison de l'AT de l'AFRITAC Est à celle des autres fournisseurs d'AT**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
L'AFRITAC répond plus rapidement aux demandes que les autres fournisseurs d'AT.	28 %	54 %	18 %	1 %	167	56 %
L'AFRITAC est plus flexible que les autres fournisseurs d'AT.	22 %	57 %	19 %	2 %	170	57 %
L'AFRITAC a une meilleure compréhension des pays que les autres fournisseurs d'AT.	28 %	53 %	16 %	3 %	187	62 %
L'AFRITAC est plus à l'écoute des besoins des pays que les autres fournisseurs d'AT.	25 %	51 %	21 %	3 %	170	57 %
L'AFRITAC contribue plus efficacement à la promotion de l'intégration et de l'harmonisation régionales que les autres fournisseurs d'AT.	30 %	56 %	12 %	2 %	181	60 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 300 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.13 : Comparaison du rapport coût-efficacité de l'AT fournie par l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses			Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Comparable	Plus efficace	Moins efficace		
Experts résidents à long terme financés par le FMI.	33 %	51 %	16 %	169	54 %
Missions d'assistance technique de courte durée du siège du FMI.	37 %	45 %	18 %	181	58 %
Formation dispensée par l'Institut du FMI.	34 %	52 %	14 %	155	50 %
Experts résidents à long terme d'autres fournisseurs d'assistance technique	36 %	42 %	22 %	146	47 %
Missions d'assistance technique de courte durée d'autres fournisseurs d'assistance technique.	35 %	50 %	15 %	152	49 %
Formation/assistance dispensée par des institutions régionales.	39 %	49 %	12 %	179	57 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 313 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.14 : Promotion par l'AFRITAC Est du recours à l'expertise africaine**

	Pourcentage des réponses	Nombre de réponses
Excellent	26 %	68
Satisfaisant	48 %	127
Modeste	19 %	50
Insatisfaisant	6 %	17
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>262</b>
<b>Note pondérée <sup>1</sup></b>	<b>2,9</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>83 %</b>	<b>262</b>
<b>Pas de réponse/pas d'opinion</b>	<b>17 %</b>	<b>52</b>
<b>Grand total</b>	<b>100 %</b>	<b>314</b>

<sup>1</sup> Note : excellent = 4; satisfaisant = 3; modeste = 2; insatisfaisant = 1.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

**Tableau DX.15 : Recours à l'expertise africaine par l'AFRITAC Est**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
L'AFRITAC utilise mieux les compétences africaines que le siège du FMI.	31 %	49 %	17 %	3 %	211	67 %
L'AFRITAC utilise mieux les compétences africaines que les autres fournisseurs d'assistance technique.	25 %	50 %	23 %	3 %	191	61 %

<sup>1</sup> Taux calculé à partir des réponses des 313 participants qui se sont prononcés sur chacun de ces aspects du travail des centres AFRITAC.

Source : Évaluation des centres AFRITAC de 2008

## Annexe E : AFRITAC Ouest

### Principaux messages

L'AFRITAC Ouest, ouvert au début de 2003, exerce ses activités depuis 5 ans et demi.

Dans l'ensemble, les performances de l'AFRITAC Ouest ont été notées satisfaisantes, légèrement au-dessous du milieu de la fourchette.

Les notations les plus élevées ont récompensé la pertinence de l'AT, ce qui indique que les activités d'AT ont été bien choisies, internalisées par les autorités et parfaitement alignées sur les opérations du FMI dans le pays.

Pour tous les groupes d'activités d'AT, la coordination avec les donateurs a reçu la notation la plus faible parmi les sous-critères de la pertinence.

Les notations les plus basses ont été données à la durabilité, signe de problèmes d'économie politique, de difficultés liés à la capacité d'absorption institutionnelle et d'un besoin d'assurer un suivi plus approfondi et de trouver les moyens de mettre en œuvre les recommandations d'AT dans les pays qui font face à des contraintes budgétaires ou partagent avec un nombre excessif de pays les services des conseillers résidents.

Bien que tous les groupes d'activités d'AT aient été notés satisfaisants, les résultats ont différé d'un groupe à l'autre. L'AT dans la microfinance a été notée satisfaisante, au-dessus du milieu de la fourchette, et l'AT dans le domaine de la gestion de la dette a reçu une notation correspondant au milieu de la fourchette. Les groupes d'activités suivants de l'AFRITAC Ouest : GFM, administration des recettes et statistiques ont tous été notés satisfaisants, mais au-dessous du milieu de la fourchette.

Il est nécessaire de renforcer le balisage et le suivi des progrès.

Les ateliers régionaux ont permis le partage de l'expérience régionale, les documents fournis à ces ateliers ont souvent été utilisés par leurs participants comme ouvrages de référence dans leur travail et la plupart d'entre eux ont mis à profit les connaissances qu'ils y ont acquises dans leurs activités professionnelles. Une plus grande attention doit être accordée au suivi des recommandations issues des ateliers pour faciliter leur application.

Le processus suivi par l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette et de la microfinance est performant, qu'il s'agisse de mettre la dernière main au cadre juridique et réglementaire, de former un groupe ciblé à l'amélioration des inspections sur pièce et sur place, ou de former à l'analyse de viabilité de la dette.

Certains défis auxquels sont confrontés les pays desservis par l'AFRITAC Ouest les ont empêchés de tirer pleinement parti de l'AT dans le domaine des finances publiques et font peser des risques sur la durabilité de ses avantages (par exemple, absence dans certains pays d'un cadre législatif complet dans lequel inscrire les réformes de la GFP; lenteur des progrès dans l'application des recommandations; problèmes liés au faible niveau d'informatisation; compréhension et soutien inadéquats des organismes dépensiers; insuffisance de la collaboration des partenaires au développement et de la clarté de leur rôle; facteurs d'économie politique dans certains pays).

Il est fait un excellent usage de l'expertise africaine dans le domaine des finances publiques – les quatre conseillers résidents de l'AFRITAC Ouest sont tous d'origine africaine. Les autorités des pays desservis par l'AFRITAC Ouest

**et les services du FAD sont satisfaits de leurs performances ainsi que de la quantité et de la qualité de leurs travaux.**

**Les résultats de l'AT fournie par l'AFRITAC Ouest dans le domaine des statistiques ne sauraient s'améliorer sans des progrès sur des plans très divers – application de réformes institutionnelles pour résoudre les problèmes de dotation en effectifs et d'ordre budgétaire, recherche des moyens de favoriser plus activement la mise en oeuvre des recommandations issues de l'AT dans les pays faisant face à de fortes contraintes en matière de budget et d'effectifs, apport d'une aide plus grande par la communauté des donateurs et meilleure coordination avec elle.**

**Les travaux des conseillers en SFP et GFP sont très complémentaires.**

## **I. Introduction**

1. L'AFRITAC Ouest, ouvert au début de 2003, exerce ses activités depuis environ 5 ans et demi. L'annexe E présente une évaluation détaillée de ce centre. Les activités d'AT dans les secteurs monétaire et financier ont été réparties en deux groupes : i) gestion de la dette et ii) contrôle de la microfinance. Les activités d'AT dans le domaine des finances publiques ont été elles aussi divisées en deux groupes : i) gestion des finances publiques et ii) administration des recettes. Toutes les activités d'AT en matière de statistiques ont été analysées comme formant un groupe recouvrant principalement les statistiques de comptabilité nationale et les statistiques de finances publiques

2. On a appliqué la méthodologie de notation à chaque groupe pour noter les quatre dimensions de l'évaluation – pertinence, efficacité, efficience, durabilité. Pour chaque groupe d'activités d'AT, les notes de chacune des dimensions de l'évaluation ont été agrégées, après application des pondérations définies dans l'annexe B. Pour les groupes d'activités d'AT dans les domaines relevant de la compétence du MCM et du FAD, les notes ont été agrégées après pondération sur la base du total de mois-personne de travail que l'AT a exigé du conseiller sur la période allant de l'exercice 2006 à l'exercice 2008 inclus. Ces pondérations ont été tirées des données du tableau E.1, qui sont fondées sur les états financiers audités de l'AFRITAC Ouest avec l'appoint d'informations liées aux conseillers en microfinance et en statistiques financés par le sous-compte administré au nom du Japon.

3. Les conclusions de l'équipe d'évaluation reposent sur : i) les réponses des fonctionnaires et des participants aux ateliers, du personnel de l'AFRITAC Ouest, des représentants résidents et des représentants d'autres prestataires d'AT dans des interviews effectuées en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali; (ii) les réponses fournies au sujet de l'AFRITAC Ouest dans l'enquête d'évaluation des AFRITAC; (iii) l'examen de la documentation; et (iv) des interviews au siège du FMI.

4. L'enquête d'évaluation des AFRITAC a fait l'objet d'un passage spécial sur machine aux fins de l'analyse des réponses ayant trait à l'AFRITAC Ouest. Certains des tableaux essentiels sont inclus dans le corps du texte de l'annexe E et d'autres tableaux figurent dans l'appendice de cette annexe.

5. L'équipe d'évaluation possède beaucoup plus d'informations sur l'AT de l'AFRITAC Ouest aux pays qu'elle a visités (c'est-à-dire la Côte d'Ivoire, la Guinée et le Mali) que sur celle que ce centre a fournie aux autres pays clients. Pour essayer d'éviter que cela ne fausse indûment les conclusions de l'évaluation, l'équipe a cherché à utiliser des sources multiples de données pour valider ses conclusions fondamentales. En général, il y a étroite corrélation entre

les conclusions de l'équipe et les résultats de l'enquête, ce qui rassure dans une certaine mesure sur l'évaluation globale de l'AFRITAC Ouest.

6. Sur la base des données du tableau B.3, l'AFRITAC Ouest a fourni 65 % de son AT aux pays dont la capacité d'absorption institutionnelle a été notée satisfaisante (Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal). Ces résultats sont dominés par le Mali, reflétant probablement le temps passé au bureau de l'AFRITAC Ouest par les conseillers résidents. Le Sénégal a bénéficié d'une AT très limitée. Dix pour cent de l'AT ont été fournis aux pays dont la capacité d'absorption institutionnelle a été notée Modeste (Mauritanie, Niger, Togo) et 22 % aux pays dont la capacité d'absorption institutionnelle a été jugée Insatisfaisante (Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau). La note donnée à la capacité d'absorption institutionnelle, pondérée par le pourcentage d'AT fournie au Mali est de 2,4, soit Modeste, mais juste au-dessous de la démarcation de la notation "Satisfaisant". Cette notation est biaisée à la hausse en raison de la prédominance du Mali dans le tableau B.3, lequel aurait reçu 54 % de l'AT accordée par l'AFRITAC Ouest. Ce chiffre tient probablement compte du temps passé au bureau de l'AFRITAC Ouest par les conseillers résidents. Une notation « Modeste » aurait mieux concordé avec la capacité générale des institutions des pays clients de l'AFRITAC Ouest.

**Tableau E.1 : AFRITAC Ouest – Dépenses et mois-personne de travail**

	Exercice 2006		Exercice 2007		Exercice 2008	
	Dépenses		Dépenses		Dépenses	
	Mois de travail	Dollars EU	Mois de travail	Dollars EU	Mois de travail	Dollars EU
<b>Conseillers résidents</b>	<b>53</b>	<b>967,250</b>	<b>80</b>	<b>1,720,000</b>	<b>87</b>	<b>1,870,500</b>
1101 Conseiller en gestion des dépenses publiques	12	219,000	24	516,000	24	516,000
1102 Conseiller en politique et administration des recettes	12	219,000	12	258,000	12	258,000
1103 Conseiller en administration des douanes	12	219,000	12	258,000	12	258,000
1104 Conseiller en gestion de la dette publique et en marchés financiers	5	91,250	12	258,000	12	258,000
1105 Conseiller en statistiques multisectorielles	12	219,000	9	193,500	15	322,500
1106 Conseiller en contrôle de la microfinance	-	-	11	236,500	12	258,000
<b>Experts de courte durée</b>	<b>25</b>	<b>658,000</b>	<b>26</b>	<b>739,500</b>	<b>25</b>	<b>710,500</b>
1151 Finances publiques	18	490,000	13	377,000	14	406,000
1152 Opérations monétaires	5	112,000	5	145,000	7	203,000
1153 Statistiques	2	56,000	7.5	217,500	3.5	101,500
1154 Autres	-	-	-	-	-	-
<b>Total (fin. publiques)</b>	<b>54</b>	<b>1147000</b>	<b>61</b>	<b>1409000</b>	<b>62</b>	<b>1438000</b>
<b>Total (ops monétaires)</b>	<b>10</b>	<b>203,250</b>	<b>28</b>	<b>639500</b>	<b>31</b>	<b>719000</b>
<b>Total (statistiques)</b>	<b>14</b>	<b>275000</b>	<b>16.5</b>	<b>411000</b>	<b>18.5</b>	<b>424000</b>
<b>Autres</b>		<b>455,740</b>		<b>549,130</b>		<b>914,731</b>
1501 Voyages régionaux		144,358		242,070		264,381



1601	Évaluation		-		-		-
3301	Formation		301,475		305,132		648,822
4101	Soutien de bureau, communications, etc. <sup>3</sup>		9,907		1,928		1,528
	<b>Sous-total</b>	<b>78</b>	<b>2,080,990</b>	<b>106</b>	<b>3,008,630</b>	<b>112</b>	<b>3,495,731</b>
	13% Frais administratifs		270,529		391,122		454,445
	<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>2,351,519</b>	<b>106</b>	<b>3,399,752</b>	<b>112</b>	<b>3,950,176</b>
Pour mémoire : contributions au partage des coûts							
	<b>Autorités maliennes</b>		<b>34,044</b>		<b>85,172</b>		<b>90,856</b>
	Locaux de bureaux <sup>3</sup>		-		-		-
	Personnel local		34,044		85,172		90,856
	<b>Fonds monétaire international</b>		<b>465,398</b>		<b>531,056</b>		<b>572,353</b>
	Coordinateur du centre		266,400		291,300		291,300
	 Opérations <sup>4</sup>						
			198,998		239,756		281,053
	<b>Grand total</b>		<b>2,850,961</b>		<b>4,015,980</b>		<b>4,613,385</b>

Source : FMI, Bureau de la gestion de l'assistance technique.

1 L'exercice va du 1er mai au 30 avril.

2 Les conseillers financés par le sous-compte administré au nom du Japon ne sont pas inclus dans le présent tableau (par exemple, les conseillers en microfinance et en statistiques ont travaillé pendant 36 mois durant les trois ans).

3 Le soutien de bureau, les communications, etc., sont principalement à la charge du FMI. etc. Voir les « opérations » parmi les postes pour mémoire..

4 Non compris les coûts de démarrage, l'achat d'une voiture et les coûts associés aux effectifs travaillant au siège du FMI.

5 Le solde résiduel du budget de la phase I a été reporté au budget de la phase II. Y compris les engagements de contributions additionnels reçus pendant l'exercice.

## II. Évaluation de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Ouest

### A. Introduction à l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance

7. Les premières priorités de l'AT portant sur les systèmes monétaire et financier dans les programmes de travail de l'AFRITAC Ouest, surtout pour la phase II, étaient de : i) développer la gestion de la dette publique et les marchés financiers intérieurs et sous-régionaux correspondants; et ii) renforcer les capacités nationales de contrôler et de réglementer les institutions de microfinance. Les domaines sur lesquels porte plus traditionnellement l'AT, du type de ceux qui relèvent de la compétence du MCM ou de la banque centrale, comme les opérations monétaires, la gestion de la liquidité, celle des réserves, le contrôle bancaire et le système de paiement, n'ont pas été inclus dans le programme d'AT de l'AFRITAC Ouest, en grande partie du fait du régime de monnaie commune en vigueur depuis longtemps ainsi que de l'existence d'une banque centrale régionale (BCEAO) et d'un organisme régional de contrôle bancaire (Commission bancaire)<sup>45</sup>. Cependant, au regard de la phase II de l'AFRITAC Ouest, les deux pays non membres de l'UEMOA, la Guinée et la Mauritanie, ont exprimé leur vif intérêt

<sup>45</sup>La monnaie commune, rattachée à l'euro (au franc français précédemment) a assuré aux pays de l'UEMOA un environnement monétaire relativement stable. Dès lors que ces organismes ont fait une demande d'AT, ce sont le MCM ou d'autres donateurs/prestataires d'AT qui y ont répondu. Aucun de ces deux organismes n'a demandé à l'AFRITAC Ouest de lui fournir une AT, mais ils ont coopéré avec le centre dans des domaines d'AT d'intérêt commun, et la BCEAO est représentée au Comité d'orientation.

pour une AT dans le domaine des opérations monétaires, de la gestion de la liquidité et du contrôle bancaire<sup>46</sup>.

8. Au sein de la région, une bonne **gestion de la dette** est considérée comme la pierre angulaire de la viabilité extérieure et, par conséquent, comme une part importante des efforts déployés par un pays pour assurer la stabilité macroéconomique et financière. L'AT dans ce domaine a pris une plus grande importance au regard de l'accès qu'ont nombre de pays à l'initiative PPTTE<sup>47</sup>. En outre, les activités de surveillance du FMI, complétées par des PESF régionaux et, dans plusieurs cas, nationaux, ont contribué à mettre en lumière les déficiences de la gestion de la dette publique et du développement des marchés correspondants. En conséquence, l'AFRITAC Ouest a fourni une AT portant sur les deux aspects de la gestion de la dette, aussi bien directement aux pays intéressés que sur une base régionale.

9. Dans la phase I, l'AT dans ce domaine s'est en grande partie limitée à l'évaluation des applications informatiques utilisées par les services de gestion de la dette des pays de la région et à l'établissement de comités nationaux de la dette publique. Dès le début de la phase II, face aux besoins exprimés par les pays, l'accent a été mis sur une formation plus poussée des gestionnaires de la dette, en particulier sur les méthodes d'établissement de calendriers d'amortissement et de validation des données à partir des documents des créanciers, tels que les bases de données exhaustives par pays. Ultérieurement, le centre d'intérêt de l'AT a été étendu à l'analyse de portefeuille et aux aspects conceptuels de l'analyse de viabilité de la dette, mettant à profit l'avantage comparatif que le siège du FMI possède à cet égard. L'admissibilité à l'initiative PPTTE, ainsi que i) les travaux du FMI et de la Banque mondiale sur la dette avec les autorités nationales aboutissant au point de décision, ii) la transition et l'accession (requis) de nombreux pays bénéficiaires de la région au point d'achèvement et iii) l'élimination par la banque centrale régionale (BCEAO) de la facilité de découvert servant au financement des déficits budgétaires ont été les principaux catalyseurs et révélateurs de l'urgence des besoins d'AT dans ces domaines.

---

<sup>46</sup> Comme l'AFRITAC Ouest n'a pas de personnel spécialement chargé de ces questions, c'est le MCM qui s'en est occupé, mais certaines indications laissent penser que les autorités des deux pays, en particulier la Guinée, souhaiteraient obtenir une AT de l'AFRITAC Ouest. Les deux pays ont bénéficié d'une AT dans le domaine de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance – cette dernière dans une mesure limitée jusqu'à récemment, car, contrairement à ce qui est observé dans les pays de l'UEMOA, les activités de microfinance sont d'une importance moins grande pour l'intermédiation financière. En ce qui concerne l'avenir, dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau programme de travail pour la phase III (et peut-être des plans de création d'un autre AFRITAC en Afrique de l'Ouest), il semblerait que le MCM et l'AFRITAC doivent, de concert avec le Comité d'orientation, examiner et déterminer les meilleurs moyens par lesquels l'AFRITAC peut répondre aux besoins des deux pays clients qui ont leurs propres systèmes de banque centrale et de contrôle financier. Ils devraient le faire d'une manière qui assure à ces pays l'égalité de traitement dans l'éventail des activités d'assistance auquel la banque centrale d'un pays unique dans toutes les régions desservies par l'AFRITAC peut avoir accès.

<sup>47</sup> L'initiative PPTTE vise à assurer qu'aucun pays pauvre appliquant des programmes d'ajustement et de réforme appuyés par le FMI ou la Banque mondiale n'ait à faire face à un fardeau de la dette qu'il ne peut supporter. Afin d'accélérer les progrès vers les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), cette initiative a été complétée en 2005 par l'initiative d'allègement de la dette multilatérale, qui prévoit en outre un allègement de la dette de la part du Fonds africain de développement (FAfD) lorsqu'un pays **arrive au bout** du processus PPTTE. Il existe des conditions préalables à l'accès à l'initiative PPTTE, parmi lesquelles l'élaboration d'un document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et l'établissement de bons antécédents en matière de réforme et de conduite de politiques saines. Les stades de suivi du processus jusqu'au bout, liés aux progrès des réformes et de l'application du DSRP, sont : i) le **point de décision**, auquel l'allègement intérimaire débute; et ii) le **point d'achèvement**, auquel les créanciers accordent un allègement total et irrévocable de la dette, suivant l'engagement pris au point de décision. L'AT en matière de renforcement des capacités dans tous les aspects de la gestion de la dette a un rôle crucial à jouer pour aider les pays dans ce processus pluriannuel et, surtout, pour favoriser la viabilité de la dette à l'avenir (voir [www.imf.org/np/hipc/index.asp](http://www.imf.org/np/hipc/index.asp))

10. Avec l'intensification des efforts d'AT de l'AFRITAC Ouest, il est devenu manifeste que la gestion de la dette se caractérisait, dans la plupart des pays, par l'existence de systèmes de comptabilité et d'information inadéquats ou par leur absence. En conséquence, une AT ayant pour objet d'évaluer le fonctionnement de ces systèmes était nécessaire et, dans la phase II, il était prévu que l'AFRITAC Ouest coopérerait étroitement avec d'autres partenaires au développement engagés dans ce domaine pour veiller à la satisfaction des besoins en la matière<sup>48</sup>. L'approche traditionnelle de la gestion de la dette a mis l'accent sur l'évaluation de la viabilité de la dette et, en particulier, sur la manière dont les positions budgétaires influent sur la dynamique et la viabilité de la dette. Cependant, avec le temps, la prise de conscience de l'importance de la composition de la dette, de la structure du marché et de bonnes pratiques de gestion de la dette pour la viabilité de celle-ci a reçu une attention plus grande dans la prestation d'AT de l'AFRITAC Ouest.

11. Depuis 2006, l'AT de l'AFRITAC Ouest est centrée sur : i) l'évaluation sur place des résultats des systèmes informatisés de gestion de la dette existants; ii) la définition des responsabilités institutionnelles des différents organismes chargés de la gestion de la dette; et iii) l'établissement de bases de données fiables sur la dette extérieure. Ultérieurement, avec l'évolution du programme de travail pour la phase II, l'AT a été réorientée vers : i) la création de comités nationaux de la dette chargés de gérer l'endettement du pays et d'en assurer la viabilité; ii) le renforcement de la capacité de gestion de la dette souveraine; et iii) le développement du marché de la dette intérieure et la gestion des besoins de trésorerie du Trésor.

12. L'élaboration et la mise en œuvre de l'AT de l'AFRITAC Ouest dans le domaine de la gestion de la dette et du développement du marché financier ont été assurées par un conseiller résident, dont les travaux ont été complétés par ceux d'experts de courte durée. L'AT a été fournie sous la forme de missions, d'ateliers offerts dans les pays, de séminaires régionaux et de contacts professionnels sous l'encadrement du MCM. Depuis avril 2006, le conseiller résident actuel a effectué 31 missions dans des pays clients (sur des questions ayant trait au renforcement de la capacité de gestion de la dette) et animé 5 ateliers nationaux (sur l'analyse de la viabilité de la dette) et 5 ateliers régionaux (sur le rendement des obligations d'État, la gestion de la dette intérieure, les statistiques de la dette, l'analyse de viabilité de la dette et la mobilisation de l'épargne nationale et régionale).

13. En raison de l'importance de la microfinance pour le développement du secteur financier des pays clients de l'AFRITAC Ouest, l'AT dans le domaine du **contrôle de la microfinance** a été considérée comme une priorité dès le début. Bien que la croissance du secteur financier dans son ensemble ait été lente dans les dix pays desservis par l'AFRITAC Ouest, en particulier dans les zones rurales, le secteur de la microfinance est devenu un phénomène économique important dans un grand nombre d'entre eux, surtout dans les pays membres de l'UEMOA. Parallèlement, les échecs passés des institutions de microfinance (IMF) ont eu des effets négatifs sur la confiance du public dans le système financier, ainsi que des conséquences économiques et sociales importantes pour les clients, en particulier dans les groupes de pays moins nantis de la région. Aussi est-il nécessaire d'assurer une réglementation et un contrôle appropriés des IMF pour en préserver la santé financière tout en étant conscient des coûts d'une réglementation et d'un contrôle prudeniels à 100 % de ce secteur.

---

<sup>48</sup> Y sont inclus le Pole Dette, organisme interrégional soutenu par les deux banques centrales régionales (BCEAO et BEAC), et l'initiative de restructuration de la dette (DRI), établie au Royaume-Uni.

14. La banque centrale régionale (BCEAO) et les gouvernements nationaux reconnaissent l'importance de ce secteur. Au sein de l'UEMOA, la BCEAO est chargée de la réglementation globale du secteur financier. Au niveau opérationnel, elle contrôle les banques, tandis que les ministères des finances des pays membres sont chargés de contrôler les IMF et les coopératives d'épargne et de crédit. L'AT de l'AFRITAC Ouest avait pour objectif essentiel d'aider les pays de la région à : i) améliorer la réglementation; ii) former les effectifs; et iii) élaborer une stratégie de contrôle de la microfinance fondée sur les risques qui soit propre à assurer que les institutions de microfinance contribuent à une intermédiation financière plus profonde. Un programme de renforcement des capacités a été proposé et accepté par les pays membres, et l'AT a été initialement centrée sur la formalisation des déclarations de politique, l'analyse des agréments et la formation du personnel.

15. Lorsque l'AT s'est intensifiée dans la phase II et que les pays ont modernisé le cadre juridique et réglementaire des IMF, l'objectif essentiel de l'assistance était d'aider les autorités nationales à mettre à jour le cadre juridique sous l'égide de la BCEAO, et à élaborer et appliquer les directives et manuels de procédures opérationnelles, en particulier ceux qui sont consacrés aux inspections sur place et sur pièces. Avec l'ouverture, dans certains pays, de bureaux de notation du crédit pour les IMF et les coopératives d'épargne et de crédit, la nécessité de renforcer les inspections est devenue plus impérieuse car ces nouvelles informations ne pourraient bénéficier aux bases de données des organismes de contrôle que si un processus adéquat d'analyse des risques était mis en place. L'AFRITAC Ouest fournit l'assistance technique dont l'objet est d'examiner le processus d'évaluation des risques avec les ministères. Une meilleure identification des institutions à risques devrait aboutir à une plus grande protection de ce secteur. Pour ce qui est de l'avenir, les pays membres veulent mettre les prêts au logement à la disposition d'une fraction plus grande de la population, et de nouveaux produits et institutions se feront jour (banques de crédit hypothécaire et structures de refinancement), ce qui conduira à des ajustements des politiques et processus de contrôle. Une assistance technique en matière de réglementation et de contrôle de ces activités, en particulier la formation correspondante, seront nécessaires et les pays membres comptent sur l'AFRITAC Ouest pour répondre à ces besoins.

16. L'élaboration et la mise en œuvre de l'AT ont été assurées par un conseiller résident en contrôle de la microfinance, dont les travaux ont été complétés par ceux d'experts de courte durée, ainsi que par des ateliers offerts dans le pays, des séminaires régionaux et des contacts professionnels. Depuis décembre 2004, le conseiller résident a effectué ou coordonné 67 missions dans des pays clients, dont un certain nombre ont pris la forme d'ateliers tenus dans les pays et de quelques ateliers régionaux sur des questions transversales ayant trait au contrôle de la microfinance.

17. Dans les sections suivantes, il est procédé à une évaluation quantitative incorporant les notations des dimensions pertinence, efficacité, efficience et durabilité pour les deux groupes d'activités d'AT relevant du MCM. Les critères considérés les plus pertinents pour le balisage de chaque dimension évaluée ont été choisis à l'avance<sup>49</sup>. Les déclarations et jugements appliqués dans les sous-sections des critères à chacune des quatre dimensions et les notations obtenues dans les tableaux sont fondées sur une évaluation dans laquelle entrent plusieurs éléments : i) documents du FMI/AFRITAC Ouest sur le programme du pays; ii) rapports établis pour les réunions du Comité d'orientation et compte rendu de ces réunions; iii) examen de tous les rapports des deux conseillers — y compris une analyse en profondeur de deux rapports de mission des conseillers pris au hasard (l'une des missions de chaque conseiller incluait un

---

<sup>49</sup> Voir la méthodologie à l'annexe B.

expert en mission de courte durée) – ainsi que des rapports mensuels aux organismes d'encadrement; iv) entretiens avec les services du MCM et de l'AFRITAC Ouest et documents de référence établis pour ces entretiens; et v) réponses reçues aux réunions avec les hauts fonctionnaires concernés en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali (y compris les participants aux ateliers et séminaires du centre)), ainsi qu'avec d'autres prestataires d'AT. Il a été pris dûment acte des résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC (voir annexe C et appendice E).

## **B. Pertinence de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance**

### **1. Compatibilité avec les objectifs des autorités**

18. On observe une internalisation poussée et significative des programmes d'AT de l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette et du développement du marché de celle-ci ainsi que du contrôle de la microfinance. Les fonctionnaires interviewés par l'équipe d'évaluation dans les trois pays visités ont souligné le caractère unique de l'AFRITAC, qui a facilité, par les mécanismes d'adoption de l'orientation stratégique et d'approbation du programme de travail et du budget appliqués par le Comité d'orientation, i) une évaluation annuelle des besoins d'AT de chaque pays; ii) une entente collective sur les programmes à exécuter; et iii) l'examen de milieu et de fin d'année de ces programmes.

19. L'AT en matière de renforcement des capacités dans ces deux domaines est clairement liée aux objectifs fondamentaux des pays de la région, notamment aux objectifs du Millénaire pour le développement, aux stratégies de croissance et de réduction de la pauvreté, ainsi qu'à l'initiative PPTTE et à l'initiative d'allègement de la dette multilatérale, comme il ressort des DSRP des pays et des rapports sur les activités de surveillance du FMI et les programmes nationaux. Bien que ce lien soit plus visible dans l'AT ayant trait à la gestion des finances publiques et à l'administration des recettes, l'AT dans le domaine de la gestion de la dette et du développement du marché de celle-ci a, sur le plan pratique, joué son rôle en aidant de nombreux pays de la région à : i) parvenir au point d'achèvement<sup>50</sup> de leurs plans de réduction de la dette, ce qui, à son tour, libère des ressources pour le financement de dépenses directement liées à la réduction de la pauvreté; ii) mettre en place les capacités nécessaires à l'élaboration de cadres de viabilité de la dette à moyen terme, notamment des bases de données efficaces, qui aident les pays à éviter de retomber dans le piège de l'endettement et de la pauvreté<sup>51</sup>; et iii) promouvoir, au niveau intérieur et sous-régional, le développement de marchés monétaires et de la dette publique qui améliorent la gestion de trésorerie et le financement budgétaire et favorisent les investissements dans le développement et l'approfondissement des marchés financiers.

20. L'AT dans le contrôle de la microfinance a été conçue de manière à : i) développer ce secteur en suivant des politiques saines et prudentes pour étendre les services financiers aux habitants moins avantagés qui n'ont pas accès aux services bancaires traditionnels; et ii) aider à promouvoir la création d'entreprises et d'emplois dans le secteur informel. Un nombre plus grand d'institutions de microfinance se sont développées rapidement dans bien des pays de la

---

<sup>50</sup> Sur les 10 pays de la région qui sont admissibles à une aide au titre de l'initiative PPTTE, six pays (Bénin, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Sénégal) ont dépassé le point d'achèvement, deux (Guinée et Guinée-Bissau) sont entre le point de décision et le point d'achèvement et deux (Côte d'Ivoire et Togo) n'ont pas encore atteint le point d'accord/de décision.

<sup>51</sup> Les agents des administrations locales ont été formés et préparés aux techniques et à l'établissement des rapports sur la viabilité de la dette dans la plupart des pays de la région.

région<sup>52</sup>. Les autorités de contrôle, tant la BCEAO que les services chargés de la microfinance aux ministères des finances, reconnaissent l'importance de la contribution de la microfinance à l'approfondissement de l'intermédiation financière ainsi que le caractère crucial d'un développement ordonné et de la protection des déposants dans ce domaine.

21. Pour ce qui est de l'avenir, et en particulier lorsqu'une masse critique de pays passeront au stade de l'après-initiative PPTTE, l'AT en matière de gestion de la dette s'orientera davantage vers le développement des marchés financiers, avec un lien étroit entre gestion de la dette et gestion de trésorerie du Trésor aux ministères des finances, pour assurer un meilleur fonctionnement des marchés monétaires et de la dette intérieurs et sous-régionaux. Cette tendance garantira une pertinence continue de l'AT dans certains aspects de la gestion de la dette, notamment dans le renforcement des capacités d'analyse de la viabilité de la dette dans certains pays, mais elle exigera qu'une importance plus grande soit accordée au développement des marchés. Tant qu'il subsiste un besoin d'AT dans le secteur de la microfinance, en particulier dans le renforcement de l'application du contrôle sur place et sur pièces, il se peut que la capacité de l'AFRITAC Ouest de fournir une assistance en matière de contrôle bancaire doive être renforcée pour pouvoir répondre au moins aux besoins des pays non membres de l'UEMOA. Il s'agit-là des questions auxquelles il faut répondre dans l'élaboration du programme de travail de l'AFRITAC Ouest pour la phase III, qui commencera en mai 2009.

## **2. Coordination avec les partenaires au développement**

22. La promotion d'une bonne coordination avec les partenaires au développement et autres donateurs est un principe fondamental de l'Initiative du FMI pour le renforcement des capacités en Afrique. Les AFRITAC ont été conçus pour « renforcer la coordination entre prestataires et bénéficiaires d'assistance technique aussi rapidement que possible et de concert avec la mise en œuvre du DSRP ». Le Comité d'orientation fait partie intégrante de ce processus et la coordination est facilitée par la participation des donateurs, du FMI et des observateurs d'organisations régionales, ainsi que des représentants des pays membres. De prime abord, un cadre exhaustif et transparent est en place pour faciliter la coordination avec les partenaires au développement.

23. Dans ses entretiens avec les services de l'AFRITAC Ouest et les fonctionnaires des pays visités, l'équipe d'évaluation a trouvé de bons exemples de coordination, dans le domaine de la gestion de la dette, entre l'AFRITAC Ouest et d'autres institutions engagées dans la gestion de la dette, notamment l'organisation régionale du Pole Dette, l'Initiative de restructuration de la dette (DRI) établie au Royaume-Uni et la BCEAO. Ces exemples ont trait à des séminaires régionaux et à des ateliers offerts dans les pays. De plus en plus consciente de la nécessité d'une assistance de ce type dans les domaines de la réduction et de la viabilité de la dette ainsi que du développement du marché de la dette publique pour les pays de l'UEMOA, la BCEAO semble en faveur de la valeur ajoutée apportée par l'AT de l'AFRITAC<sup>53</sup>. Les exemples susmentionnés s'appliquent en grande partie au domaine de la formation : i)

---

<sup>52</sup> D'après les estimations approximatives fournies par les fonctionnaires de la Côte d'Ivoire et du Mali, la microfinance a pénétré dans environ une famille sur trois, bien que les ressources des institutions de microfinance ne représentent qu'environ 6 à 7 % du bilan total des institutions de dépôts.

<sup>53</sup> L'équipe d'évaluation a rencontré les agents des bureaux nationaux de la BCEAO au Mali et en Côte d'Ivoire; ceux-ci ne pouvaient certes pas parler pour le siège (à Dakar), mais ont néanmoins exprimé une opinion favorable sur les activités de l'AFRITAC dans le domaine de la gestion de la dette et de la microfinance dans leurs pays respectifs. L'équipe d'évaluation s'est par ailleurs entretenue avec des groupes de fonctionnaires de la BCEAO originaires des deux pays qui ont participé aux ateliers de l'AFRITAC, lesquels ont exprimé des avis positifs.

organisation de séminaires régionaux sur lesquels les participants ont exprimé des avis positifs, et ii) tenue d'ateliers dans les pays sur les éléments fondamentaux de la gestion et de la viabilité de la dette et sur les aspects pratiques de la mise en place du cadre juridique et opérationnel de l'émission de la dette publique dans un certain nombre de pays<sup>54</sup>.

24. En ce qui concerne le contrôle de la microfinance, certains donateurs ont participé à des séminaires et ateliers sur cette question. Le Canada a fourni la technologie, notamment des logiciels, aux organismes de tutelle de la microfinance dans un certain nombre de pays de la région, ce qui les a aidés à renforcer les systèmes internes de comptabilité et de gestion et à améliorer la communication d'informations aux unités nationales de contrôle de la microfinance aux ministères des finances<sup>55</sup>. Le bureau de la Banque mondiale au Mali a évoqué des exemples de bonne collaboration avec les conseillers de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette (question ayant trait à la viabilité de la dette) et de microfinance (la Banque mondiale a pu aider à la mobilisation de fonds auprès des donateurs pour le financement d'équipement et de logiciels) et mis en lumière la volonté de collaboration des donateurs à des fins d'efficacité. Les bureaux régionaux de la BCEAO se sont eux aussi montrés de plus en plus favorables aux travaux d'AT de l'AFRITAC Ouest sur le renforcement du contrôle des IMF. Cela n'est pas surprenant, étant donné le rôle global de la BCEAO dans la réglementation des IMF et, plus essentiellement, dans la préservation de la stabilité du secteur financier. La collaboration entre la BCEAO et l'AFRITAC Ouest doit être renforcée, notamment pour assurer la normalisation du manuel d'inspection de contrôle de la microfinance (il semble qu'il y ait, pour le moment, des directives divergentes).

25. La BAfD et la FRCA ont en outre coordonné leurs activités d'organisation de séminaires. Un moyen par lequel les donateurs, ou, peut-être, les autorités nationales pourraient apporter une plus grande contribution est celui qui consiste à fournir davantage de fonds pour soutenir la capacité de mise en œuvre des recommandations agréées issues de l'AT de l'AFRITAC. Par exemple, le réseau informatique et les logiciels nécessaires peuvent changer les choses (par exemple pour la microfinance au Mali). En dépit des observations positives susmentionnées sur la coordination avec les donateurs, les efforts déployés pour rencontrer les groupes de donateurs dans les pays visités afin de connaître leur opinion sur les travaux de l'AFRITAC Ouest ont été dans l'ensemble infructueux en raison de la faible participation à ces réunions. En conséquence, peu d'informations ont été obtenues des donateurs, et nombre des représentants des prestataires d'AT n'étaient souvent pas au courant du rôle et des travaux de l'AFRITAC Ouest.<sup>56</sup> Manifestement, et en dépit de la bonne qualité de l'AT fournie, de plus gros efforts de vulgarisation s'imposent, au niveau du Comité d'orientation et de l'AFRITAC Ouest, pour expliquer le rôle de ce dernier et assurer une meilleure coordination. Parmi les moyens

---

<sup>54</sup> Les marchés de la dette officielle sont opérationnels dans certains pays, et d'autres ont bien progressé vers les objectifs fixés par la BCEAO en matière de réduction de l'accès au financement budgétaire automatique de la banque centrale (avance statutaire). Le Conseiller de l'AFRITAC Ouest en gestion de la dette a réussi à tirer partie dans une certaine mesure de l'AT dans la technologie de gestion de la dette à la Côte d'Ivoire pour favoriser la mise en place d'une base de données sur la gestion de la dette en Guinée — bon exemple de coopération sud-sud.

<sup>55</sup> Cette assistance a en outre facilité l'attribution des fonctions de promotion du secteur de la microfinance, qui étaient assumées par les unités de contrôle situées aux ministères des finances (emplacement donnant lieu à un grand conflit d'intérêts entre ces fonctions et celles de contrôle), aux organisations de tutelle des IMF (auxquels il est plus normal de les confier). Le conseiller de l'AFRITAC Ouest a joué un rôle utile dans la mobilisation de ce soutien des donateurs extérieurs dans un certain nombre de pays, dont la Guinée (par l'initiative FIRST) et la Mauritanie (en cours de négociation avec la BAfD).

<sup>56</sup> Les bureaux de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement au Mali expriment des opinions favorables et positives sur les travaux de l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance tout en reconnaissant que, en dépit de préparations encourageantes, la viabilité de la dette n'a pas encore été mise à l'épreuve.

proposés pour améliorer celle-ci figure la création d'un site internet conjoint pour les AFRITAC, comme l'explique le chapitre III du corps du présent rapport.

### **3. Cohérence avec les activités du FMI**

26. L'examen de rapports récents des services du FMI (surveillance, programmes et PESF) pour les trois pays visités par l'équipe d'évaluation révèle qu'il y a cohérence – dans certains pays plus que dans d'autres – entre les mesures et objectifs de réforme du secteur financier et l'AT de l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette et du développement du marché de celle-ci, ainsi que du contrôle de la microfinance. Par exemple, les principaux éléments de l'accord FRPC de 2008 en faveur de la Côte d'Ivoire incluent l'application de la stratégie nationale de microfinance et le renforcement des efforts de contrôle et de lutte contre le blanchiment des capitaux. L'un des indicateurs structurels du programme est la limitation de l'utilisation des avances du Trésor pour le financement du budget (ce qui est compatible avec les travaux de l'AFRITAC Ouest sur la gestion de la dette). Pour sa part, l'AT à l'appui des réformes du système monétaire et financier dans l'accord FRPC en faveur de la Guinée est en grande partie fournie par le MCM, mais la Banque centrale de Guinée souhaiterait obtenir de l'AFRITAC Ouest un éventail plus large d'activités d'AT dans le domaine des opérations monétaires et autres types d'opérations de banque centrale<sup>57</sup>. En outre, le PESF pour la sous-région, achevé en 2002, ainsi qu'un PESF ultérieur pour le Mali (et le Sénégal) mettent en lumière la nécessité de renforcer les fonctions de gestion et de viabilité de la dette, de développer les marchés obligataires intérieurs et sous-régionaux, de promouvoir la mise en place de marchés monétaires et boursiers plus vastes et de renforcer la surveillance du secteur financier.

27. Le Département Afrique du FMI (AFR) produit une série de notes de stratégie régionale qui décrivent non seulement l'orientation d'ensemble de la politique macroéconomique actuelle de chaque pays mais aussi les priorités de l'AT. Ces dernières sont établies et mises à jour périodiquement en coordination avec les départements prestataires d'AT (FAD, MCM et STA) et rendent compte du dialogue engagé par les chefs des missions d'AFR avec les autorités des pays respectifs. Elles font généralement apparaître un degré de cohérence mesurable avec les priorités et programmes d'AT de l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette et/ou du contrôle de la microfinance. Cela est particulièrement le cas de la Côte d'Ivoire, de la Guinée et du Mali, où l'accent est mis dans les notes de stratégie sur le développement du marché obligataire et le renforcement du contrôle du secteur financier. Cependant, il n'y est pas fait spécifiquement référence à l'AFRITAC Ouest en tant que prestataire d'AT<sup>58</sup>.

### **4. Notation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance**

---

<sup>57</sup> L'utilité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de microfinance (pas aussi importante dans l'intermédiation financière en Guinée que dans les pays de l'UEMOA) et de gestion de la dette a été toutefois reconnue par les agents de la Banque centrale et du Ministère des finances de ces pays.

<sup>58</sup> En général, les services des AFRITAC n'étaient pas au courant des notes d'AFR sur les pays. Il serait bon que ces notes soient mieux diffusés à la fois aux AFRITAC et aux Comités d'orientation, qui devraient se voir offrir une plus grande possibilité d'examiner la stratégie et d'être considérés comme participant à son élaboration et comme en ayant la maîtrise. L'AT dans le secteur monétaire et financier relevant plus spécifiquement de leur domaine, dans la mesure où la stratégie se rapporte au suivi du PESF régional, la BCEAO aussi bien que les conseillers de l'AFRITAC Ouest devraient participer à l'assistance en amont du MCM selon les besoins. En effet, un effort significatif d'élaboration d'une vaste stratégie de suivi du PESF régional offrirait aux conseillers de l'AFRITAC Ouest la possibilité de jouer un rôle plus polarisé dans un domaine crucial pour promouvoir une intégration régionale plus efficace.



28. Les notations de la pertinence de l'AT dans les domaines de la gestion de la dette de celle-ci et du contrôle de la microfinance sont présentées au tableau E.2. Sur la base de l'analyse des critères précédente, les deux groupes d'activités d'AT dans ces domaines ont reçu la notation « **Pertinent, quasiment Excellent** », à leur date d'approbation aussi bien qu'à celle de leur évaluation.

**Tableau E.2 : pertinence de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Ouest**

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette publique	Contrôle de la microfinance	Total
		56	44	100
1. Compatibilité avec priorités du gouvernement	60	4,0	4,0	4,0
2. Coordination avec partenaires au développement	20	2,0	2,0	2,0
3. Cohérence avec activités du FMI	20	3,0	3,0	3,0
<b>Notation globale de la pertinence</b>	<b>100</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>
a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant b Pondérée par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est affecté au groupe d'activités/AT.  Très pertinent (excellent) ≥ 3.5; 3.5 < Pertinent (satisfaisant) ≥ 2.5; 2.5 < Partiellement pertinent (modeste) ≥ 1.5; Non pertinent (insatisfaisant) < 1.5				

29. Les tableaux E.3 et E.4 ci-dessous montrent les résultats de l'enquête d'évaluation des AFRITAC. Au sujet de la pertinence des deux groupes d'activités d'AT, les réponses au questionnaire concordent dans l'ensemble avec les notations présentées au tableau E.2. Cependant, le nombre des réponses est un peu faible, variant entre 13 et 16, selon la question. L'AT en matière de gestion de la dette a été notée satisfaisante pour ce qui est de sa pertinence pour tous les sous-critères : i) aide au renforcement des capacités; ii) compatibilité avec les priorités du gouvernement; iii) coordination avec les autres prestataires d'AT; et iv) coordination avec le siège du FMI. Les notations les plus élevées de la pertinence sont celles qui ont été données pour l'aide au renforcement des capacités et pour la coordination avec le siège du FMI. Les plus basses sont celles qui sont appliquées à la coordination avec les autres prestataires, ce qui correspond à l'évaluation de l'équipe. Pour l'AT en matière de contrôle du secteur financier, la majorité des notations sont bonnes, les plus élevées ayant été données à la compatibilité avec les priorités du gouvernement (69 % des réponses) et les plus basses (mais à la ligne de démarcation entre Satisfaisant et Modeste), une fois encore, à la coordination avec les autres prestataires d'AT.

**Tableau E.3 : pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette publique**

	Pourcentage des réponses				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence de l'AT en matière d'aide	14%	50%	36%	0%	2.8	14	100%

au renforcement des capacités							
Compatibilité avec les priorités du gouvernement	23%	46%	31%	0%	2.9	13	93%
Coordination avec les autres prestataires d'AT	0%	54%	46%	0%	2.5	13	93%
Coordination avec le siège du FMI	15%	69%	15%	0%	3.0	13	93%
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>13%</b>	<b>55%</b>	<b>32%</b>	<b>0%</b>	<b>2.8</b>	<b>13</b>	<b>95%</b>

<sup>1</sup> Sur la base des notations suivantes : Excellent=4, Satisfaisant=3, Modeste=2 et Insatisfaisant=1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/14 répondants qui ont noté les centres AFRITAC pour cette question.

Source : enquête d'évaluation des AFRITAC de 2008.

**Tableau E.4 : pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest dans le domaine du contrôle du secteur financier**

	Pourcentage des réponses				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence de l'AT en matière d'aide au renforcement des capacités	38%	44%	19%	0%	3.2	16	100%
Compatibilité avec les priorités du gouvernement	19%	69%	13%	0%	3.1	16	100%
Coordination avec les autres prestataires d'AT	27%	33%	33%	7%	2.8	15	94%
Coordination avec le siège du FMI	23%	38%	38%	0%	2.8	13	81%
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>26%</b>	<b>46%</b>	<b>26%</b>	<b>2%</b>	<b>3.0</b>	<b>15</b>	<b>94%</b>

<sup>1</sup> Sur la base des notations suivantes : Excellent=4, Satisfaisant=3, Modeste=2 et Insatisfaisant=1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/16 répondants qui ont noté les centres AFRITAC pour cette question.

Source : enquête d'évaluation des AFRITAC de 2008.

## **C. Efficacité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance**

### **1. Utilisation des résultats de l'AT de l'AFRITAC**

30. L'AT est principalement fournie sous la forme de missions et d'ateliers dans les pays, ainsi que de séminaires régionaux. Ces moyens sont tous conçus de manière à renforcer les compétences humaines, les institutions et les procédures nécessaires pour accroître la capacité d'absorption des économies de la région. Par ce processus, l'objectif est d'éliminer les principaux goulets d'étranglement qui font obstacle aux réformes et à la croissance économiques et compromettent les efforts de réduction de la pauvreté.

31. Il ressort de l'examen des rapports de l'AFRITAC Ouest et des entretiens avec les conseillers en gestion de la dette et en microfinance que les résultats sont bien utilisés et que le zèle et le dévouement apportés par les conseillers et les experts en mission de courte durée à leur tâche sont dignes d'éloge. Il est toujours difficile, toutefois, d'évaluer les résultats effectifs de la formation, notamment d'une préparation intensive assurée à l'aide d'ateliers organisés dans les pays et par des missions qui établissent des programmes de travail et retournent pour en examiner les résultats et pour les mettre à jour. Cependant, l'équipe d'évaluation en est venue à penser que des progrès mesurables ont été accomplis, plus dans certains pays que dans d'autres. Il serait utile de mieux déterminer ce qui a été fait et ce qui reste à faire car le système de suivi du Comité d'orientation semble axé sur le processus, portant davantage sur ce qui a été réalisé ou pas que sur les résultats et l'impact de l'action menée. En outre, un bon bilan de ce qui reste à faire s'impose. Cette question devrait être parmi les principaux centres d'intérêt dans la mise sur pied du programme de travail pour la phase III.

32. Plus particulièrement, le produit de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette publique peut être étroitement lié à l'important travail qui consiste à aider les pays à passer par les divers stades du processus de réduction de la pauvreté, c'est-à-dire du point de décision (avec le soutien de la Banque mondiale et du FMI) au point d'achèvement (avec l'assistance de l'AFRITAC Ouest et autres organismes tels que le Pole Dette et l'Initiative de restructuration de la dette), et à parvenir au stade ultime de la mise en place d'une bonne capacité d'analyse de viabilité de la dette. Il faut pour cela atteindre les objectifs suivants : disposer d'une base de données exhaustive et efficace pour assurer le suivi et le service de la dette, avoir les compétences et les logiciels nécessaires pour établir les projections et analyses, et faire preuve de diligence dans l'utilisation du processus pour guider la gestion de la dette, notamment la mobilisation de nouveaux fonds sur les marchés régionaux. Un exemple concret de la suite donnée à la question de la viabilité de la dette est la réaction du Mali, où un rapport annuel sur la viabilité de la dette sera annexé à la loi de finance (autorisant le budget) tous les ans<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Pour évaluer l'impact de la mise en oeuvre des recommandations, le conseiller en gestion de la dette a procédé à une vérification des bases de données des pays en les comparant aux données des créanciers et a conclu à une bonne concordance des chiffres dans un certain nombre de pays. D'autres pays n'ont guère appliqué les recommandations ni ne comprennent que la fonction de gestion de la dette et celle de gestion de trésorerie font toutes deux partie intégrante de la gestion des finances publiques.

33. Le succès de l'utilisation de tous ces résultats varie considérablement<sup>60</sup>. Cependant, qu'il s'agisse de mettre la dernière main au cadre juridique et réglementaire (par exemple de la gestion de la dette au Mali et de la microfinance en Guinée et en Mauritanie), ou de former un groupe d'effectifs choisis à l'amélioration des inspections sur pièces et sur place (contrôle de la microfinance en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali), il n'y a pas de doute que le processus suivi par l'AFRITAC Ouest fonctionne bien. Le défi est de le faire fonctionner encore mieux et de diffuser plus efficacement ce progrès. Le succès de cette entreprise ne dépend pas seulement de la capacité de gérer ce processus. Cela est manifeste dans le cas de la Côte d'Ivoire, qui semble être le pays où ce processus est le mieux géré de la région mais qui, à cause des conflits et problèmes politiques passés, est retardé dans sa progression tout au long du processus PPTE.

34. Le bon ciblage des résultats du contrôle de la microfinance sur le renforcement des capacités institutionnelles et humaines et le transfert des connaissances et compétences a contribué au développement ordonné d'une activité d'intermédiation qui est vitale pour les couches les plus pauvres de la communauté. Les entretiens avec les unités chargées de la microfinance et les services de gestion de la dette aux ministères des finances de la Côte d'Ivoire et du Mali en ont fourni des preuves convaincantes.

## **2. Résultats effectifs par rapport aux résultats prévus**

35. Cette question peut être considérée sous deux angles : i) la mesure dans laquelle les plans d'exécution par l'AFRITAC Ouest de son programme d'AT pour une année donnée ont été appliqués; et ii) la mesure dans laquelle les objectifs ou résultats spécifiés dans le programme de travail pour la phase II ont été atteints. De plus, il se peut qu'il y ait des objectifs ou mesures indiqués dans les programmes appuyés par le FMI ou dans les recommandations des PESF, régionaux ou nationaux, dont la réalisation (ou au moins des progrès mesurables dans cette direction) peut être une preuve tangible de succès.

36. L'examen des rapports présentés au Comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest depuis 2006 révèle un degré raisonnable de succès dans l'exécution de l'AT prévue. Lorsque l'AT n'a pas été fournie, c'était pour des raisons échappant généralement au contrôle du centre, telles que les problèmes d'absorption, qui sont le plus souvent le fait d'États sortant d'un conflit ou fragiles. Cela était particulièrement le cas de la Côte d'Ivoire de 2002 à 2006.

37. On observe une grande cohérence entre l'AT fournie dans les domaines de la gestion de la dette publique et du contrôle de la microfinance et les mesures et priorités identifiées dans de nombreux rapports des services du FMI (surveillance, programmes et PESF (régionaux et nationaux)) et notes de stratégie régionale préparées par AFR. Cette cohérence n'est pas une preuve d'efficacité tant que les mesures et objectifs ne sont largement réalisés, mais c'est un signe de progrès dans la bonne direction.

## **3. Importance de la contribution de l'AFRITAC Ouest**

---

<sup>60</sup> Des pays comme le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Sénégal et le Togo mettent à profit le produit de l'AT, d'autres moins. Il faut renforcer le suivi des progrès dans la gestion de la dette en cherchant à mieux baliser le niveau des acquis dans neuf pays bénéficiaire d'une assistance technique et orienter une plus grande partie de cette assistance vers le développement du marché. Certaines suggestions sont formulées au chapitre III du corps du rapport sur cette question.

38. L'importance réelle de la contribution de l'AFRITAC Ouest à la satisfaction des besoins d'AT des pays de la région dépend inévitablement de la mesure dans laquelle il est possible de démontrer que l'AT telle qu'elle a été fournie a donné lieu à des progrès dans le renforcement des capacités, sous la forme d'une masse critique de compétences humaines, d'institutions de qualité et de procédures reflétant les meilleures pratiques qui renforce la capacité des pays d'élaborer et d'appliquer des politiques macroéconomiques saines<sup>61</sup>. Il y a tout lieu de penser que l'AT en microfinance a renforcé et approfondi l'intermédiation financière dans la plupart des pays en consolidant la base réglementaire du contrôle et en améliorant le contrôle sur place et sur pièces par une méthodologie de formation intensive élaborée par le conseiller résident en microfinance de l'AFRITAC Ouest et des experts de courte durée<sup>62</sup>. Cette dernière approche, parce qu'elle est considérée comme l'élément essentiel d'un renforcement efficace des capacités, a été vivement louée par les fonctionnaires du Ministère des finances et de la BCEAO avec lesquels s'est entretenue l'équipe d'évaluation.

39. De même, l'AT en matière de gestion de la dette a joué un rôle de soutien essentiel en aidant les pays à franchir les difficiles obstacles de fond et de procédure associés au processus de réduction de la dette et à l'établissement de structures et de cadres d'analyse de la viabilité de la dette dans le contexte de l'initiative PPTE, ce qui, à son tour, assure une gestion plus efficace de la dette à l'avenir et libère des ressources cruciales pour la poursuite de la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs du millénaire.

#### **4. Notation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance**

40. La notation de l'efficacité de l'AT dans les secteurs monétaire et financier est présentée au tableau E.5. L'efficacité de l'AT en matière de gestion de la dette a été notée **Satisfaisante**, tandis que celle de l'AT dans le contrôle de la microfinance a été notée **Satisfaisante, quasiment Excellente**.

---

<sup>61</sup> L'encadrement fourni par le FMI est conçu pour assurer que les procédures appliquées par l'AFRITAC Ouest sont conformes aux meilleures pratiques internationales codifiées en matière de gestion de la dette et de microfinances établies par la Banque mondiale et le FMI..

<sup>62</sup> L'annexe IV du rapport sur le programme d'activité au Comité d'orientation à sa réunion d'avril 2008 illustre l'intensité de cette méthode de formation sur une période de trois ans, qui est axée sur le développement des compétences et aptitudes et non sur l'acquisition de connaissances en soi, et capture l'essence d'un renforcement efficace des capacités.

**Tableau E.5 : efficacité de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Ouest**

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette publique	Contrôle du secteur financier	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
<b>1. Utilisation : résultats AFRITAC</b>	40	3,0	4,0	3,4
<b>2. Rés. effectifs par rapport aux rés. prévus</b>	30	3,0	3,0	3,0
<b>3. Importance de la contribution au développement des fonctions économiques essentielles et au renforcement des institutions</b>	30	3,0	3,0	3,0
<b>Notation/note globale de l'efficacité</b>	100	3,0	3,4	3,2

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 3 = Modeste; 1 = Insatisfaisant  
b Pondérée par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est qui est affecté au groupe d'activités/AT du centre.

Très efficace (excellent) ≥ 3.5; 3.5 < Efficace (satisfaisant) ≥ 2.5; 2.5 < Partiellement efficace (modeste) ≥ 1.5; Inefficace (insatisfaisant) < 1.5

41. Les résultats de l'enquête d'évaluation de l'AFRITAC présentés aux tableaux E.6, E.7 et E.8 sont dans l'ensemble cohérents, mais quelque peu moins positifs que ceux du tableau E.5. Les notations données par les répondants aux deux groupes d'activités pour les trois sous-critères d'efficacité ont été généralement satisfaisantes, mais au-dessous du milieu la fourchette. Cependant, les notes n'ont été données que par 14 répondants, nombre bien inférieur à celui des personnes interrogées par l'équipe d'évaluation. Pour les raisons indiquées dans l'analyse précédente, l'équipe d'évaluation a donné à l'AT dans les domaines de la gestion de la dette et du contrôle du secteur financier une notation plus élevée que les répondants au questionnaire.

**Tableau E.6 : efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette publique**

	Pourcentage des réponses				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des résultats	14%	50%	36%	0%	2.8	14	100%
Efficacité dans l'obtention de résultats tangibles	14%	36%	50%	0%	2.6	14	100%

Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales	14%	43%	43%	0%	2.7	14	100%
Expertise et assistance	21%	29%	50%	0%	2.7	14	100%
Durabilité des avantages de l'AT des AFRITAC	15%	31%	54%	0%	2.6	13	93%
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>16%</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>0%</b>	<b>2.7</b>	<b>14</b>	<b>99%</b>

<sup>1</sup> Sur la base des notations suivantes : Excellent=4, Satisfaisant=3, Modeste=2 et Insatisfaisant=1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/14 répondants qui ont noté les AFRITAC pour cette question.

Source : enquête d'évaluation des AFRITAC de 2008.

**Tableau E.7 : efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest dans le domaine du contrôle du secteur financier**

	Pourcentage des réponses				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des résultats	50%	29%	14%	7%	3.2	14	88%
Efficacité dans l'obtention de résultats tangibles	29%	43%	21%	7%	2.9	14	88%
Importance de la contribution au développement des fonctions économiques fondamentales	14%	79%	7%	0%	3.1	14	88%
Expertise et assistance	47%	33%	20%	0%	3.3	15	94%
Durabilité des avantages de l'AT des AFRITAC	23%	46%	23%	8%	2.8	13	81%
<b>Moyenne pour l'ensemble des critères</b>	<b>33%</b>	<b>46%</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	<b>3.1</b>	<b>14</b>	<b>88%</b>

<sup>1</sup> Sur la base des notations suivantes : Excellent=4, Satisfaisant=3, Modeste=2 et Insatisfaisant=1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/16 répondants qui ont noté les AFRITAC pour cette question.

Source : enquête d'évaluation des AFRITAC de 2008.

**Tableau E.8 : progrès de l'AFRITAC Ouest dans la réalisation des objectifs dans les secteurs monétaire et financier**

	Pourcentage des réponses	Nombre	Taux de
--	--------------------------	--------	---------

	Objectif entièrement atteint	En dépit de progrès importants, objectif non encore atteint	Faibles progrès seulement dans la réalisation de l'objectif	Pas d'importants progrès	de réponses	réponse <sup>1</sup>
Améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et le système de paiement	3%	63%	28%	6%	90	52%
Améliorer le cadre juridique et réglementaire du contrôle du secteur financier	12%	50%	32%	6%	94	54%

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/174 répondants qui ont noté l'AFRITAC Ouest pour cette question.

Source : enquête d'évaluation des AFRITAC de 2008.

## **D. Efficience de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance**

### **1. Efficience du processus et de sa mise en œuvre**

42. Les auteurs de l'évaluation d'avril 2005 ont conclu au caractère hautement professionnel de l'organisation du personnel, du processus, des activités et des flux de travaux de l'AFRITAC. De nombreuses réunions avec tout le personnel de l'AFRITAC Ouest à Bamako confirment que c'est toujours le cas<sup>63</sup>. Cette opinion a été corroborée par les points de vue recueillis au cours de réunions avec des fonctionnaires de la Côte d'Ivoire, du Mali et de la Guinée, qu'ils aient été les homologues des missions sur la gestion de la dette et le contrôle de la microfinance ou aient participé aux séminaires et ateliers tenus au niveau régional et dans leur pays. Une coordination efficace et louable entre les conseillers résidents d'AFRITAC Ouest et les représentants résidents du FMI semble caractériser les visites des premiers dans les pays de la région.

43. L'équipe d'évaluation a été impressionnée par le volume de travail que représentent les missions, séminaires et ateliers auxquels ont recours les deux Conseillers, et par le fait que ceux-ci sont disponibles pour assurer, par courrier électronique ou par téléphone, le suivi des opérations avec leurs homologues des pays bénéficiaires d'une AT et pour répondre aux questions d'ordre technique et aux demandes d'information. Ces facteurs montrent qu'il vaut mieux poster les conseillers de l'AFRITAC Ouest dans la région plutôt qu'au siège du FMI, où la différence de fuseaux horaires limite les communications régulières et les rend onéreuses.

44. Durant la période d'évaluation, le retard dans le pourvoi des postes vacants de conseiller n'a pas empêché l'AFRITAC Ouest d'exercer ses activités d'assistance technique. Cependant, il y aura probablement rotation du coordinateur du centre et de plusieurs conseillers résidents dans les 12 prochains mois. Cela mettra à l'épreuve la capacité des

<sup>63</sup> Même en ce qui concerne le règlement des détails des voyages dans la région, dont la logistique peut poser des défis de taille, les procédures de l'AFRITAC Ouest fonctionnent bien et sont efficaces, étant donné les circonstances. L'équipe d'évaluation en a eu une expérience de première main, et les problèmes des réservations faites au siège du FMI ont été résolus par le directeur administratif de l'AFRITAC Ouest (en fait, l'équipe d'évaluation a eu une expérience semblable à l'AFRITAC Centre.)



Départements prestataires d'AT et du Département Afrique de gérer avec succès et efficience la planification de la succession de membres du personnel de l'AFRITAC Ouest. Il y aurait lieu de veiller à ce que ces bons résultats se maintiennent, c'est-à-dire à ne pas laisser les vacances de postes entraver la capacité d'AFRITAC Ouest d'exercer efficacement ses activités d'assistance technique dans la phase III.

## **2. Efficience de l'emploi des ressources**

45. On observe un équilibre raisonnable entre le temps que les conseillers passent à Bamako et celui qu'ils passent sur le terrain. Il est difficile de déterminer où se trouve l'équilibre optimal, vu qu'il semble qu'il y ait des demandes insatisfaites en raison de contraintes budgétaires. Cependant, si les ressources budgétaires disponibles sont accrues dans la phase III, l'un des moyens d'assurer une utilisation plus efficiente des ressources serait d'employer un plus grand nombre d'experts régionaux de courte durée, encadrés par les Conseillers résidents. Cela pourrait être en même temps un moyen d'élargir la gamme des compétences techniques disponibles pour répondre aux besoins des pays non membres de l'UEMOA comme la Guinée et la Mauritanie, dont la banque centrale a des besoins d'assistance technique en matière d'opérations monétaires et de contrôle bancaire qui ne peuvent pas être directement satisfaits par les conseillers existants mais ne sont pas suffisants pour justifier la présence de conseillers permanents dans ces domaines à l'AFRITAC Ouest. Une autre option à explorer serait celle dans laquelle les AFRITAC se partageraient les services d'un conseiller en opérations monétaires qui pourrait fournir les services requis par les banques centrales et superviser les consultants de courte durée.

46. La mise en place de la version perfectionnée du système TAIMS ayant été reportée à 2008 et les données sur les coûts n'étant pas disponibles, il est difficile d'en déterminer le rapport valeur-coûts. Le suivi et le balisage des progrès (ce qui devait être fait, ce qui a été fait et ce qui reste à faire) comportent des insuffisances.

## **3. Suivi et évaluation**

47. Il ressort de la séance plénière que l'équipe d'évaluation a tenue avec le coordinateur du centre et tous les conseillers résidents au début de sa visite à Bamako que l'encadrement des questions de fond par le MCM est moins intensif que celui du FAD ou de STA. Cela tient en partie à l'impression que : i) le MCM n'a pas une grande expertise en matière d'encadrement de la gestion de la dette ou du contrôle de la microfinance; et ii) plusieurs restructurations successives du MCM au cours des cinq ou six dernières années, accompagnées de réductions de personnel dues aux délestages opérés récemment dans l'ensemble du FMI, ont davantage affaibli la capacité du MCM d'exercer cette activité et moins incité ses services à lui accorder une haute priorité<sup>64</sup>.

48. Au cours d'entretiens individuels sur la gestion de la dette et le contrôle de la microfinance, les conseillers résidents ont tous deux reconnu les avantages d'un suivi et d'un encadrement de ces questions de la part du MCM, indiquant qu'ils partageaient les services d'un chargé d'encadrement au sein de la division régionale du MCM pour les pays africains qui cherche à régler les questions de processus d'une manière normative, suivant les procédures prescrites. Ils ont tous deux fait observer qu'ils effectuaient leurs travaux conformément aux

---

<sup>64</sup> Telle était aussi l'impression tirée par l'équipe d'évaluation de ses entretiens avec les services du MCM, à savoir que l'encadrement a été assuré, mais qu'il était léger en raison de l'insuffisance des ressources disponibles et de la priorité relativement faible accordée par la direction du MCM à cette activité.

pratiques internationales optimales dans leurs domaines respectifs, telles qu'elles sont décrites dans les ouvrages et manuels de la Banque mondiale et du FMI. Le conseiller en contrôle de la microfinance a accueilli avec satisfaction le caractère limité de l'encadrement du MCM, car il peut ainsi consacrer davantage de temps à ses travaux sur le terrain et moins de temps à ses tâches administratives et à la rédaction de rapports. Le conseiller en gestion de la dette a évoqué les excellents travaux réalisés sur le cadre d'analyse de la viabilité de la dette au FMI, qui relèvent en grande partie des travaux du Département Afrique dans les pays membres et lui ont été très utiles dans son travail. Il a fait observer qu'il a reçu de temps en temps des observations émanant directement de divisions du Département Afrique mais qu'il souhaiterait recevoir des commentaires plus approfondis et mieux coordonnés du siège du FMI. Les deux conseillers ne savaient rien des notes de stratégie nationale du Département Afrique, ni, en fait, de la possibilité de relier leurs travaux aux PESF régionaux ou nationaux.

49. La lecture des rapports mensuels des conseillers et d'échantillons de rapports de deux de leurs missions dans leurs domaines de compétence respectifs n'a rien révélé d'important à signaler et a seulement confirmé le caractère minimal de l'encadrement. Il y a un domaine dans lequel celui-ci pourrait jouer un rôle plus important, à savoir la formulation d'observations sur les rapports périodiques et les rapports de mission des conseillers, surtout sur ces derniers. Il faut s'attacher davantage à noter quel progrès a été réalisé dans un programme de travail glissant, mis à jour à la fin de chaque mission, ce qui assurerait un balisage plus efficace des progrès dans chaque rapport de mission et, à son tour, améliorerait la qualité des rapports semestriels soumis au CO et faciliterait la production de matériels de vulgarisation et de diffusion pour l'AFRITAC Ouest<sup>65</sup>. Ce balisage des progrès devrait être fait au niveau du pays dans le cadre d'un programme glissant de deux à trois ans pour chaque pays<sup>66</sup>. En vue de renforcer l'intégration régionale, le suivi des progrès pourrait être étendu aux questions relatives au secteur financier dans le contexte de la préparation et de la mise en oeuvre d'une stratégie de suivi du PESF régional en coopération avec la BCEAO. Lorsque des PESF ont été établis pour des pays de la région (par exemple le Mali et le Sénégal), les stratégies de suivi devraient fournir également des orientations pour l'AT de l'AFRITAC Ouest<sup>67</sup>. Le système de suivi de ce centre semble trop axé sur le processus et, si celui-ci fait clairement du bon travail, la qualité de l'information et du balisage des progrès pourrait toutefois être améliorée de la manière suggérée ci-dessus ainsi que par un redoublement d'effort en vue de diffuser les éléments d'information appropriés sous la forme d'un rapport annuel (ce que fait l'AFRITAC Est) et par une utilisation plus efficace du site internet de l'AFRITAC Ouest (qui n'a pas été mis à jour depuis deux ans).

50. Les conseillers résidents entrent actuellement toutes les données sur les activités d'AT dans le système TAIMS. Au fil du temps, le TAIMS pourra jouer un rôle plus important dans le suivi de l'efficacité de l'AT et la facilitation de son évaluation. Comme l'anglais est la langue de travail du FMI, il faudra prendre en considération, à un moment ou un autre, la mesure dans laquelle les rapports périodiques et les rapports de mission des conseillers sont établis en anglais pour rendre plus efficace le suivi et l'encadrement de l'AT, ainsi que son évaluation indépendante.

---

<sup>65</sup> L'équipe d'évaluation a en fait observé des efforts louables de balisage des progrès dans la préparation de missions dans six pays de la région auprès des services d'inspection des institutions de microfinance. Voir l'annexe du Rapport au Comité d'orientation sur le programme d'activité pour l'exercice 2008.

<sup>66</sup> Cela inclurait la préparation d'un plan de ce qui devrait être fait dans chacun des domaines de l'AT, ainsi que le suivi périodique et la communication d'un rapport au CO sur ce qui a été accompli.

<sup>67</sup> Les stratégies de suivi des PESF sont des activités d'AT en amont et le MCM devra y participer.

#### 4. Notation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance

51. Les notations de l'efficacité de l'AT dans les domaines de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance sont résumées au tableau E.9. L'AT dans les deux domaines a été notée efficace, mais au-dessous du milieu de la fourchette. L'AT fournie par l'AFRITAC Ouest dans les secteurs monétaire et financier a été jugée efficace, ce qui laisse penser que, dans des circonstances difficiles, les ressources ont été utilisées d'une manière raisonnablement efficace.

Tableau E.9 : efficacité de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Ouest

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette publique	Contrôle de la microfinance	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
1. Efficacité du processus et de sa mise en œuvre	40	3,0	3,0	3,0
2. Efficacité de l'emploi des ressources	40	3,0	3,0	3,0
3. Suivi et information	20	2,0	2,0	2,0
<b>Notation/note globale de l'efficacité</b>	<b>100</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 3 = Modeste; 1 = Insatisfaisant  
b Pondérée par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est qui est affecté au groupe d'activités/AT.

Très efficace (excellent) ≥ 3.5; 3.5 < Efficace (satisfaisant) ≥ 2.5; 2.5 < Partiellement efficace (modeste) ≥ 1.5;  
Non efficace (insatisfaisant) < 1.5

#### E. Durabilité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de gestion de la dette et de contrôle de la microfinance

##### 1. Questions d'économie politique

52. Sur les dix pays desservis par l'AFRITAC Ouest, trois ont reçu, pour leur capacité d'absorption institutionnelle, la notation « Insatisfaisant », calculée par l'équipe d'évaluation<sup>68</sup>, trois la notation « Modeste » et quatre, la notation « Satisfaisant ». Les caractéristiques de ces pays échappent au contrôle de l'AFRITAC Ouest et du FMI. Il est clair que l'action de ce centre s'inscrit dans un environnement difficile qui pose des risques pour la réalisation des objectifs visés. La Côte d'Ivoire, dont la capacité d'absorption institutionnelle a été jugée Insatisfaisante, est un cas typique. Bien qu'elle soit au premier rang des pays clients pour la gestion de la dette et le contrôle de la microfinance, les problèmes sociaux et politiques difficiles qu'elle connaît depuis 2002 ont retardé de six ans son arrivée au bout du processus PPTTE, et le système financier, dont les institutions de microfinance, a de graves problèmes à résoudre. En revanche, pour les pays comme le Bénin et le Mali, bien notés pour leur capacité d'absorption

<sup>68</sup> Voir le tableau I.1 au chapitre 1 et l'annexe A.

institutionnelle, les perspectives de durabilité des avantages de l'AT sont meilleures au regard de ce critère.

53. La proportion de l'AT fournie à chaque pays client par l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance est indiquée au tableau B.3. Pour ce qui est des pays, les données montrent que la plus grande partie de l'AT a été fournie au Mali (47 %) et à la Guinée (33 %). Le seul autre pays qui a reçu plus de 5 % est la Côte d'Ivoire. La notation globale pondérée pour la capacité d'absorption institutionnelle a été « Modeste ».

## **2. Internalisation par l'organisme d'exécution et utilisation des résultats de l'AT**

54. Les réponses des fonctionnaires des services chargés de la gestion de la dette et de la microfinance aux ministères des finances et à la banque centrale (dans le cas de la Guinée) des trois pays visités par l'équipe d'évaluation font apparaître une forte internalisation de l'AT par les pays. Aux réunions tenues avec les participants aux ateliers régionaux de l'AFRITAC Ouest sur la gestion de la dette et le contrôle de la microfinance, les informations de première main obtenues indiquent que les participants mettent à profit les connaissances acquises dans leurs travaux de tous les jours et qu'il y a transmission des enseignements tirés des ateliers. Le choix des participants est lui aussi approprié et les résultats de l'AT semblent généralement bien intégrés dans les procédures internes des organismes d'exécution.

## **3. Promotion de l'emploi d'experts africains**

55. Pour l'AT dans le domaine du contrôle de la microfinance, peu d'experts africains ont été employés, que ce soit en qualité de conseillers résidents ou d'experts en mission de courte durée. Les experts de courte durée étaient des ressortissants canadiens dont les travaux ont été loués par les services des organismes d'exécution des pays visités. Certains spécialistes de la microfinance des pays de la région gagnent en expertise et il se pourrait que l'on fasse appel à leurs services à l'avenir. Il y a en outre de bons experts en contrôle de la microfinance dans des pays d'Afrique de l'Est comme le Rwanda qui ont des connaissances du français. L'AFRITAC Ouest et le MCM devraient explorer la possibilité de les utiliser durant la phase III. Dans le domaine de la gestion de la dette, le conseiller résident de l'AFRITAC Centre est originaire d'un pays de l'UEMOA et a collaboré avec son homologue de l'AFRITAC Ouest à l'organisation d'un séminaire interrégional fructueux sur le thème de la gestion de la dette en 2008.

## **4. Viabilité financière**

56. Au cours de la phase III, un financement continu de l'AT dans les domaines de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance d'un niveau **au moins égal à celui du financement de la phase II** sera nécessaire pour assurer la poursuite des prestations d'AT et la durabilité de leurs avantages de manière à : i) maintenir l'impulsion dans le soutien au renforcement de la capacité de réforme de la gestion de la dette; et ii) assurer l'établissement d'une masse critique suffisante pour faire passer la plupart des pays au stade de l'après-initiative PPTTE, ce qui, à son tour, peut contribuer à créer l'espace budgétaire nécessaire à la réduction de la pauvreté. De même, le bon ciblage des résultats de l'AT dans le contrôle de la microfinance sur le renforcement des capacités institutionnelles et humaines et le transfert des connaissances et de l'expertise a favorisé le développement ordonné d'une activité

d'intermédiation qui aide les couches les plus pauvres de la communauté. Aussi sera-t-il nécessaire d'apporter dans la phase III une aide financière à l'appui des travaux de renforcement du contrôle de la microfinance en cours d'exécution.

57. À l'entrée dans la phase III, l'un des facteurs qui mettront à l'épreuve la viabilité de l'AFRITAC Ouest est sa capacité de réagir avec souplesse à l'évolution des besoins des pays de la région. Pour répondre à la demande légitime des pays non membres de l'UEMOA (Guinée et Mauritanie) à bénéficier d'une AT plus traditionnelle dans le domaine des opérations monétaires et du contrôle bancaire, il faudra davantage de financement. Au moment opportun, il vaudrait peut-être mieux remplacer le conseiller en microfinance par un contrôleur bancaire à part entière. Dans ce scénario, les experts en microfinance de courte durée pourraient continuer à fournir une assistance périodique sous la supervision d'un nouveau conseiller en contrôle bancaire. Le rôle du conseiller en gestion de la dette dans la phase III devra être davantage axé sur les aspects institutionnels du développement des émissions et du marché de la dette, de la gestion de trésorerie/prévision des liquidités, ainsi que des opérations monétaires<sup>69</sup>. Il pourrait donc être utile d'ajouter un autre conseiller qui serait chargé de ces questions, ou au moins de prévoir un recours plus intensif aux experts de courte durée pour pallier l'absence de compétences au regard des questions plus générales de mise en œuvre de la politique monétaire, notamment du développement des marchés monétaire et de la dette. L'AFRITAC Ouest a recommandé que pour l'AT dans les domaines de la gestion de trésorerie, de la prévision des liquidités et des opérations monétaires des discussions devraient préalablement avoir lieu avec la BCEAO afin de déterminer si ces besoins correspondent à une demande réelle de la banque centrale régionale, à moins que le conseiller additionnel et le recours plus intensif aux experts de courte durée ne soient destinés à la Guinée, à la Mauritanie et à certains pays membres de l'AFRITAC Centre. L'AFRITAC Ouest a également indiqué que le conseiller résident en gestion de la dette et en développement des marchés financiers pourrait centrer ses activités sur la nécessité de promouvoir une synergie et une meilleure collaboration avec les conseillers en GFP, en dette et en statistiques.

58. Dans le climat économique international et régional actuel, le maintien du financement nécessaire à AFRITAC Ouest au niveau requis dans la phase III pose un défi de taille aux donateurs aussi bien régionaux qu'extérieurs.

##### **5. Notation de la durabilité des avantages de l'AT de l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance**

59. Les notations de la durabilité des avantages de l'AT dans les domaines de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance sont présentées au tableau E.10. La notation « Durable » a été donnée à l'AT dans chacun des domaines considérés, et la même notation globale a été appliquée à l'ensemble du portefeuille d'AT de l'AFRITAC Ouest dans le domaine du contrôle des secteurs monétaire et financier. L'internalisation par l'organisme d'exécution et l'utilisation des résultats de l'AT ont reçu la notation « **Excellent** », tandis que les trois autres sous-critères de durabilité ont obtenu la notation « **Modeste** ». La durabilité des avantages de l'AT pose des défis indéniables, en particulier dans les domaines qui échappent au contrôle de l'AFRITAC Ouest.

---

<sup>69</sup> S'agissant de la dette et du développement des marchés financiers, le programme de travail de l'AFRITAC Ouest pour l'exercice 2010 vise à accroître les missions et les ateliers d'AT dans ces domaines, en étroite collaboration avec la BCEAO et d'autres parties prenantes telles que la bourse des valeurs régionale.

**Tableau E.10 : durabilité de l'AT en matière de contrôle monétaire et financier de l'AFRITAC Ouest**

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette publique	Contrôle de la microfinance	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
<b>1. Questions d'économie politique</b>	25	2,0	2,0	2,0
<b>2. Internalisation par l'organisme d'exécution et utilisation des résultats de l'AT</b>	40	4,0	4,0	4,0
<b>3. Promotion de l'emploi d'experts africains</b>	15	2,0	2,0	2,0
<b>4. Viabilité financière</b>	20	2,0	2,0	2,0
<b>Notation/note globale de la durabilité</b>	100	2,8	2,8	2,8

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste 1 = Insatisfaisant  
b Pondérée par le pourcentage du budget de l'AFRITAC Est qui est affecté au groupe d'activités/AT

Très durable (excellent) ≥ 3.5; 3.5 < durable (satisfaisant) ≥ 2.5; 2.5 < partiellement durable ≥ 1.5 (modeste); non durable (insatisfaisant) < 1.5

60. Les résultats de l'enquête portés au tableau E.11 montrent que les répondants sont d'avis que les objectifs de contrôle du secteur monétaire et financier de l'AFRITAC Ouest restent importants, conclusion qui corrobore la durabilité des avantages de l'AT et concorde avec la notation "Excellent" donnée à l'internalisation par l'organisme d'exécution et à l'utilisation des résultats de l'AT. Près de 40% des quelque 135 répondants au questionnaire sur l'AT de l'AFRITAC Ouest dans le domaine du contrôle du secteur monétaire et financier estiment que ces objectifs étaient de la plus haute importance, et un peu plus de la moitié les ont jugés importants. Un nombre très faible de répondants ont jugé ces objectifs peu importants ou pas importants. Les deux objectifs, à savoir améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de paiement, et améliorer le cadre juridique et réglementaire du contrôle du secteur financier, ont reçu des notations presque identiques. Les notations données à la durabilité des avantages de l'AT par les répondants à l'enquête d'évaluation des AFRITAC correspondent aux points de vue de l'équipe d'évaluation. Les répondants ont appliqué à l'AT dans les domaines de la gestion de la dette publique et du contrôle du secteur financier la notation « durable », mais au-dessous du milieu de la fourchette (voir les avant-dernières rangées des tableaux E.6 et E.7).

**Tableau E.11 : importance que l'AFRITAC Ouest devrait accorder aux objectifs de contrôle des secteurs monétaire et financier**

	Pourcentage des réponses				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	De la plus haute importance	Important	Peu important	Pas important		

Améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de paiement	37%	54%	8%	1%	134	85%
Améliorer le cadre juridique et réglementaire du contrôle du secteur financier	39%	51%	10%	1%	136	87%

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/157 répondants qui ont noté les centres AFRITAC pour cette question.

Source : enquête d'évaluation des AFRITAC de 2008.

## F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de la gestion de la dette et du contrôle de la microfinance

61. La notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest dans les domaines de la gestion de la dette publique et du contrôle de la microfinance est présentée au tableau E.12. Elle a été obtenue par combinaison des notations des tableaux relatifs à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité. La notation globale, « **Satisfaisant, légèrement au-dessus du milieu de la fourchette** », indique des résultats solides, les notations plus élevées données à la pertinence et l'efficacité de l'AT étant quelque peu affaiblies par celles relativement plus basses de l'efficacité et de la durabilité. Ces dernières tiennent i) à la nécessité de renforcer les méthodes de balisage des progrès et de suivi de l'AT (efficience); et ii) aux préoccupations suscitées par la capacité d'absorption d'un certain nombre de pays de la région et au défi posé en matière de reconstitution des financements par la nécessité de mieux répondre aux besoins existants et futurs d'AT dans les secteurs monétaire et financier et d'ajuster en conséquence le dosage des compétences techniques (durabilité).

**Tableau E.12: notation globale de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Ouest**

Norme d'évaluation	Pondération (%)	Notation par groupe d'AT dans les secteurs monétaire et financier <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette publique	Contrôle de la microfinance	Note <sup>b</sup>
		56	44	100
<b>1. Pertinence</b>	32	3,4	3,4	3,4
<b>2. Efficacité</b>	28	3,0	3,4	3,2
<b>3. Efficience</b>	22	2,8	2,8	2,8
<b>4. Durabilité</b>	18	2,8	2,8	2,8
<b>Notation/note globale</b>	100	3,0	3,2	3,1

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insatisfaisant  
b Pondérée par le pourcentage du budget d'AFRITAC Est qui est affecté au groupe d'activités/AT

Très fructueux (excellent)  $\geq 3.5$ ; 3.5 < Fructueux (satisfaisant)  $\geq 2.5$ ; 2.5 < Partiellement fructueux  $\geq 1.5$  (modeste); non fructueux (insatisfaisant) < 1.5

### **G. L'avenir de l'AT en gestion de la dette et en contrôle de la microfinance de l'AFRITAC Ouest**

62. Pour ce qui est de l'avenir, tant qu'il y a encore des pays qui ont besoin d'une aide continue dans leur transition à l'après-réduction de la pauvreté, une assistance en matière de gestion de la dette reste nécessaire. Dans la phase III, l'orientation de l'AT dans ce domaine devra mettre l'accent sur la viabilité de la dette tout en promouvant activement les marchés sous-régionaux et locaux de la dette publique, actions qui s'accompagneront d'une amélioration de la gestion de trésorerie du Trésor au ministère des finances et d'une meilleure coordination avec la fonction de gestion de la dette. S'agissant du contrôle de la microfinance, une assistance soutenue sera nécessaire pour assurer une progression continue de ce type d'intermédiation financière, mais n'exigera peut-être pas les services à plein temps d'un conseiller résident. Des ressources seront nécessaires au soutien des activités d'AT afférentes aux opérations monétaires et au contrôle bancaire, surtout dans les pays non membres de l'UEMOA (Guinée et Mauritanie), de manière à assurer que ces pays ont raisonnablement accès à l'AT qui répond à leurs besoins. Dans l'orientation générale de ses travaux sur l'AT dans les secteurs monétaire et financier, l'AFRITAC Ouest doit resserrer ses relations avec la BCEAO dans le soutien aux réformes du secteur financier identifiées dans les PESF régionaux et nationaux afin d'aider à rendre plus efficaces les travaux en cours sur l'intégration monétaire et financière régionale.



### **III. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques**

#### **A. Introduction à l'AT en matière de finances publiques**

63. Hormis la Guinée-Bissau, tous les pays clients de l'AFRITAC Ouest sont francophones. À l'exception de la Guinée et de la Mauritanie, toutes les autres nations sont membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). La culture comptable, la gestion des finances publiques (GFP) et les accords institutionnels en matière d'administration des recettes fiscales sont influencés autant par le statut de membre de l'UEMOA que par l'héritage francophone. Deux facteurs qui concourent à l'adoption d'une approche harmonisée en raison des constituants de l'« approche Code » et qui ont leur avantage lorsque l'on suit les bonnes pratiques en provenance de France. Pour autant, ce référent régional et linguistique se prête mal à l'adoption de toute autre bonne pratique extérieure à la France et au milieu francophone. La Guinée-Bissau pose un défi au centre AFRITAC Ouest, les conseillers résidents étant de langue maternelle française. La Mauritanie et la Guinée ne facilitent pas les initiatives de l'UEMOA dont l'objet est de renforcer l'intégration dans l'administration des recettes fiscales et la GFP. Aucun des pays clients n'a institué de service indépendant chargé de la gestion des recettes fiscales. L'administration des impôts et l'administration des douanes sont des services du ministère des Finances. Dans le domaine de la GFP, l'assistance technique est dispensée à différents services du ministère des Finances.

64. En matière d'administration des recettes fiscales, l'assistance technique a été apportée par deux conseillers résidents (un pour la fiscalité, l'autre pour les douanes), des experts en mission de courte durée qui, dans bien des cas, étaient appuyés par des experts du Département des finances publiques (DPF) au siège du FMI. S'agissant de la GFP, deux conseillers résidents ont fourni l'assistance technique, en profitant parfois des compétences expertes du DPF au FMI et, ou d'experts extérieurs engagés à court terme.

#### **B. Pertinence de l'AT en matière de finances publiques**

##### **1. Compatibilité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques avec les priorités du gouvernement**

65. L'AFRITAC Ouest a collaboré avec les administrations des recettes fiscales dans plusieurs domaines. En matière d'administration des douanes, l'assistance technique avait pour but :

- (i) d'informatiser les services de l'administration des douanes ;
- (ii) d'appuyer la réforme des cadres juridique et réglementaire régissant les opérations des douanes ;
- (iii) d'apporter une assistance destinée à remédier aux difficultés rencontrées auprès de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et à appliquer les valeurs en douane de l'OMC ;
- (iv) de recourir à l'analyse de risques et d'user de sélectivité dans la gestion des douanes ; et,
- (v) de réduire les éventualités propices à la corruption en encourageant l'application de techniques de répression de la contrebande et de la prévention de la fraude, de renforcer les audits internes et de promouvoir le respect des principes de déontologie professionnelle, et plus de transparence.

66. En matière d'administration fiscale, l'assistance technique avait pour but :
- (i) d'identifier et de répertorier les contribuables (notamment en renforçant les services chargés des contribuables à revenus élevés et moyens, et leurs procédures) ;
  - (ii) de mener des recherches destinées à élargir l'assiette de l'impôt, notamment en couvrant le secteur informel, les contribuables à revenus faibles et moyens et les tout petits contribuables, la capacité d'imposition et la gestion des abattements fiscaux ;
  - (iii) de renforcer les opérations d'imposition (déclaration des revenus, recouvrement, application de la réglementation, audit et comptabilité) ;
  - (iv) de consolider les capacités d'encadrement et les systèmes de contrôle interne ;
  - (v) de renforcer les moyens informatiques et les systèmes d'information de gestion au sein des ministères des Finances et des services de l'administration fiscale ; et,
  - (vi) d'œuvrer à l'appui des efforts de lutte contre la corruption en renforçant les enquêtes sur la fraude, en améliorant la qualité des services fournis au contribuable, la transparence et le respect des règles de déontologie professionnelle.

67. Les pays membres ont été à même de définir leurs priorités et de mener des discussions afin de convenir des domaines dans lesquels l'AFRITAC Ouest pourrait contribuer à l'acquisition des qualifications requises. Néanmoins, cela n'a pas été sans peine, l'administration fiscale jouissant d'une trop faible autonomie pour prendre ces décisions sans l'agrément de la hiérarchie au ministère des Finances. En outre, les contacts établis avec certains pays comme le Sénégal n'ont pas encore débouché sur des demandes d'assistance technique. Là où se sont rendus les évaluateurs (au Mali, en Côte d'Ivoire et en Guinée), les autorités ont été satisfaites du degré de collaboration en matière budgétaire avec l'AFRITAC Ouest, et plus généralement, avec le FMI. Il reste que, dans certains domaines, aucune assistance technique n'a été fournie (impôts sur les mines en Guinée et au Mali, par exemple ; taxation des recettes pétrolières au Mali). Le signe, peut-être, que des demandes d'assistance technique plus sophistiquées pourraient être formulées à l'avenir.

68. La gestion des finances publiques suscite un intérêt considérable au sein des pays membres pour les raisons suivantes :

- (i) il y a recours à l'appui budgétaire direct pour augmenter l'ampleur de l'assistance des bailleurs de fonds;
- (ii) il a été compris que le bon fonctionnement des systèmes de gestion des finances publiques est un facteur propice à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique budgétaire ; et,
- (iii) il est important de rationaliser, de gérer et de suivre les dépenses publiques, et de veiller à l'exécution du budget en temps opportun.

69. Après avoir consulté les pays, en matière de GFP l'AFRITAC Ouest a décidé de se concentrer sur la compatibilité afin de renforcer la capacité des fonctionnaires nationaux à produire une comptabilité nationale fiable et exacte. Les dix pays ont reçu une AT sur la nomenclature budgétaire, l'identification des dépenses liées à la lutte contre la pauvreté à partir de l'emploi de la classification budgétaire, et les liens entre les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), les cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et le budget annuel. L'AFRITAC Ouest a apporté une assistance technique sur cinq grands thèmes de GFP :

- (i) élaboration du cadre législatif et réglementaire adapté à la GFP – comme en Guinée-Bissau où une assistance a été fournie en vue de rédiger des propositions de lois à cet effet ;
- (ii) établissement d'un lien entre préparation du budget, DSRP et CDMT, et amélioration de la budgétisation et de la gestion pour veiller à ce que l'affectation des ressources concorde avec les priorités nationales. L'AFRITAC Ouest et le FAD ont prêté un soutien aux pays membres, à l'exception du Sénégal, sous plusieurs formes, de la menée d'études de diagnostic en Côte d'Ivoire au perfectionnement des classifications budgétaires au Burkina Faso et au Mali ;
- (iii) promotion des réformes de trésorerie afin d'améliorer la gestion des fonds et la responsabilisation de ceux qui en ont la charge au Mali, en Mauritanie et au Togo ;
- (iv) promotion de l'harmonisation régionale au sein des pays de l'UEMOA et de l'application des normes internationales ;
- (v) renforcement des capacités à gérer les relations budgétaires intergouvernementales, conformément aux sujets étudiés dans le cadre d'ateliers régionaux ; et,
- (vi) promotion et soutien destinés aux gouvernements aux fins de préparer et d'appliquer les programmes de réforme dans la GFP, notamment l'installation planifiée de systèmes intégrés d'information par ordinateur (comme en Guinée, au Burkina Faso et au Bénin). Seuls deux pays (le Togo et la Guinée-Bissau) n'ont pas de plans de réforme en gestion des finances publiques (GFP).

70. L'organisation d'ateliers régionaux sur des thèmes en rapport avec la GFP (dont systèmes intégrés de gestion et comptabilité de l'administration centrale et des collectivités locales) est venue renforcer l'assistance technique apportée dans ces domaines. Dans tous les pays à l'exception du Sénégal, des études de diagnostic de la GFP sont soit terminées, soit en cours. L'AFRITAC Ouest a aidé la majorité des pays membres à formuler leurs stratégies respectives en GFP. À titre indicatif, une assistance technique a été apportée au Burkina Faso pour veiller à la qualité de la stratégie de GFP et des plans d'action qui en résulteront. La Guinée s'est félicitée de la contribution de l'AFRITAC Ouest à l'élaboration de son plan d'action de GFP qui est considéré comme le canevas de mesures à venir. Les pays ont aussi été appuyés dans les domaines de la budgétisation et de la gestion de trésorerie. Des responsables du Mali, de Côte d'Ivoire et de Guinée ont tous informé la mission d'évaluation qu'ils étaient reconnaissants des services fournis par l'AFRITAC Ouest et que les activités d'AT étaient compatibles avec leurs priorités.

71. L'AFRITAC Ouest a pris en compte et satisfait les besoins prioritaires des pays membres<sup>70</sup>. L'une des nécessités majeures concerne la mobilisation de ressources nationales. Tous les pays de la région s'emploient à augmenter les recettes fiscales exprimées en pourcentage du PIB. Comme l'indique le tableau E.13 ci-après, ce ratio, dans l'ensemble, est plus élevé que durant la période 1997-2002. Le ratio recettes/PIB est en hausse, globalement, dans les pays clients depuis 2003. Dans tous les pays, à l'exception du Togo et de la Mauritanie, ce ratio a augmenté au moins de 1,3 %. Au Togo, il progresse seulement de 0,1 %. En Mauritanie, ce ratio a reculé par rapport à son haut niveau en 2003. La Guinée et la Guinée-Bissau connaissent la plus forte augmentation, respectivement 6,2 % et 5,4%. La hausse du ratio recettes fiscales/PIB nécessite l'adoption d'une multitude de mesures, signe que

---

<sup>70</sup> Pour des raisons de proximité géographique, la coopération entre l'AFRITAC Ouest et le ministère des Finances au Mali est particulièrement bonne.

l'assistance technique fournie par l'AFRITAC Ouest en administration des recettes ont été focalisées sur un domaine important et sont compatibles avec les priorités du gouvernement.

**Tableau E.13 : Afrique de l'ouest - Recettes fiscales (hors subventions) en pourcentage du PIB**

	1997-2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bénin	15,2	17,0	16,4	16,5	16,8	19,0	18,5
Burkina Faso	12,1	12,1	12,8	12,3	12,3	13,3	13,4
Côte d'Ivoire	17,7	16,8	17,5	17,1	18,5	19,2	18,9
Guinée	11,9	11,0	11,5	14,5	14,4	14,3	17,2
Guinée-Bissau	15,0	15,2	17,2	17,6	19,6	16,1	20,6
Mali	13,9	16,4	17,4	17,9	17,7	17,9	18,6
Mauritanie	22,3	30,7	29,7	25,4	29,4	25,1	26,0
Niger	9,7	10,2	11,4	10,8	13,2	15,5	12,8
Sénégal	16,5	18,1	18,3	19,3	20,1	20,3	20,3
Togo	13,6	17,0	16,8	15,7	16,9	17,0	17,2

Source : FMI

72. Bien que le comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest encourage aussi les pays à s'approprier l'assistance et les stratégies budgétaires, il faut continuer à renforcer la coordination à l'échelon régional pour la GFP comme pour l'administration des recettes.

## **2. Coordination entre l'AT de l'AFRITAC Ouest et celles des partenaires de développement en AT e matière de finances publiques**

73. Si la coordination entre bailleurs de fonds a enregistré des progrès dans les pays membres de l'AFRITAC Ouest depuis le dernier rapport d'évaluation, elle continue toutefois à poser difficultés. La coordination est bonne dans quelques pays mais plus problématique dans les états fragiles. Compte tenu des avis reçus par la mission d'évaluation en Côte d'Ivoire, au Mali et en Guinée, la coordination entre donateurs ne suscite, généralement, pas de difficultés en matière d'administration des recettes qui fait intervenir peu d'autres bailleurs de fonds en dehors de la France, du Canada et, de temps à autre, de l'Organisation mondiale des douanes. Les donateurs se connaissent et il y a synergie dans les mesures prises. En matière d'administration des recettes, les bailleurs de fonds comme les autorités des services compétents reconnaissent que le FMI/l'AFRITAC Ouest ont des compétences expertes et que le FMI est un gage de qualité, tant en termes de formulation que de mise en œuvre des politiques.

74. La coordination entre les donateurs dans le domaine de la GFP est moins aisée. Il y a multiplicité de bailleurs de fonds. Certains ont des sommes substantielles à disposition qui sont nettement supérieures au budget que l'AFRITAC Ouest consacre aux activités d'AT. Pour autant, les autorités nationales et les bailleurs de fonds avec lesquels la mission d'évaluation s'est entretenue ont réaffirmé que l'AFRITAC Ouest a un rôle important à jouer dans le domaine

de la GFP, tout particulièrement pour le contrôle de qualité. On relève une certaine coordination dans le choix des domaines d'intervention en GFP de l'AFRITAC Ouest. Par exemple, la Banque mondiale a aidé plusieurs pays de la région dans la mise en œuvre de CDMT et l'AFRITAC Ouest s'est efforcé de ne pas faire double emploi en la matière. De manière plus précise, la Banque mondiale a fait savoir que, pour des raisons de proximité géographique, entre autres, la coordination avec le centre AFRITAC West a été excellente pendant la préparation du plan d'action de GFP pour le Mali. Par ailleurs, la Banque mondiale s'est appuyée sur le réseau de l'AFRITAC Ouest dans le but d'identifier des consultants africains<sup>71</sup>. Pour relever la note attribuée au critère « pertinence », il faudra que l'AFRITAC Ouest se taille des créneaux en GFP où il peut apporter une valeur supplémentaire et compléter le travail effectué par d'autres bailleurs de fonds dans ce domaine.

75. Dans le domaine de la GFP l'AFRITAC Ouest tient les bailleurs de fonds informés de ses activités, aussi bien en amont qu'en aval. Les programmes sont envoyés aux bailleurs de fonds au début de chaque exercice et ces derniers reçoivent également une copie du cahier des charges (termes de référence). En fin de mission, les conseillers résidents invitent généralement les bailleurs de fonds intéressés à des réunions, soit au ministère des finances ou au bureau du Représentant résident du FMI, pour expliquer leurs activités et le contenu du programme d'AT dans le pays considéré. Si certains donateurs sont systématiquement présents (Union européenne, France), ce n'est souvent pas le cas pour d'autres (dont la Banque mondiale, l'AFDB).

76. L'AFRITAC Ouest devrait accentuer les contacts avec les autorités comme avec les bailleurs de fonds qui s'occupent d'administration des recettes et de GFP. L'AFRITAC Ouest et, plus généralement le FMI, continuent à tirer parti des conditionnalités et des missions de surveillance du FMI. Mais cela changera à mesure du reclassement des pays dans d'autres programmes. En fin de compte, le succès des prestations d'assistance technique dépendra toujours plus de l'effectivité avec laquelle l'AFRITAC Ouest parvient à coordonner ses activités avec d'autres parties prenantes.

77. D'après ce que d'autres fournisseurs d'activités AT ont déclaré à la mission d'évaluation, l'AFRITAC Ouest a besoin de trouver un moyen de participer de plus près aux mécanismes locaux de coordination entre bailleurs de fonds. Certains pays organisent des réunions générales de coordination entre donateurs et ont institué plusieurs groupes de travail par thème. Certains d'entre eux, notamment ceux qui s'intéressent à la GFP, étudient des sujets directement en rapport avec le travail effectué par l'AFRITAC Ouest. Certains bailleurs de fonds ont aussi regretté le manque d'accès aux rapports préparés par les conseillers résidents, en particulier dans le domaine de la GFP.

### **3. Conformité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques avec les activités menées au siège du FMI**

78. Les activités de l'AFRITAC sont bien intégrées avec les activités d'assistance technique, de surveillance et de prêt menées au siège du FMI. Il y a cohérence, nul doute, entre les activités de l'AFRITAC Ouest, d'une part, et les domaines de compétences expertes et les opérations du FMI dans les pays concernés, d'autre part, comme on le constate en analysant la teneur et les conditionnalités des accords de Stand By, les problèmes signalés dans les rapports de suivi et les entretiens effectués avec le personnel du service Afrique, les

---

<sup>71</sup> Le Directeur pays pour le Mali à la Banque mondiale siège au comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest, en qualité d'observateur.

représentants du Résident du FMI et le département des finances publiques (FAD). Dans la plupart des cas, les conseillers du Résident dans le domaine des finances publiques ont été invités à se joindre aux missions. Les conseillers, des employés du FAD et les autorités s'accordent pour dire que cette disposition s'est révélée utile, l'AFRITAC Ouest étant à même d'assurer le suivi et de mobiliser l'assistance technique pour appuyer la mise en œuvre des mesures requises pour satisfaire aux conditionnalités du FMI.

79. Un examen des documents concernant la Guinée illustre l'étroitesse du lien entre l'assistance budgétaire de l'AFRITAC Ouest et les activités entreprises au siège du FMI. La complémentarité des activités d'AT sur la GFP est évidente lorsque l'on analyse les critères et les repères de performance structurelle dans la FRPC de la Guinée<sup>72</sup>. Par exemple, un repère, qui a été atteint le 31 décembre 2007, était de « publier un décret ministériel énonçant les dépenses passibles d'une simplification de procédure et dispensées d'autorisation préalable ». Une mesure à prendre avant d'achever la première revue de la FRPC de la Guinée était « l'adoption en Conseil des ministres du plan stratégique pluriannuel de gestion des finances publiques ». Une autre illustration du lien entre les activités d'AT en GFP et les opérations du FMI était de satisfaire, en continu, un critère de performance dans le cadre de la FRPC de la Guinée, celui de « prohiber les dépenses hors budget ». D'après un repère établi en juin 2008, le gouvernement devait adopter une classification budgétaire basée sur le GFSM 2001, en particulier la classification économique et financière, et définir les dépenses destinées à la réduction de la pauvreté compte tenu de la classification fonctionnelle. Le rapport consacré à la FRPC de la Guinée indiquait que « la focalisation sur la gestion des finances publiques est aussi louable. Le plan d'action pluriannuel de GFP est un canevas propice à la réalisation de progrès mesurables dans le domaine de la préparation, de l'exécution et du suivi budgétaire. Une meilleure surveillance du budget, tout particulièrement en suivant la trace des dépenses consacrées à la réduction de la pauvreté, facilitera aussi la mobilisation d'un soutien en faveur du budget et l'allègement de la dette ». La pertinence des activités d'AT pour améliorer la GFP est manifeste, certains bailleurs de fonds souhaitant commencer à fournir un appui global au budget. Un exemple similaire de complémentarité a été relevé au Burkina Faso que l'assistance budgétaire de l'AFRITAC Ouest a aidé à atteindre les repères établis par un programme du FMI.

80. En Guinée, il y a un certain rapport entre administration des recettes et FRPC. Un critère de performance à respecter en continu au titre de la FRPC du pays, qui a été satisfait, était que « les exemptions fiscales et douanières ponctuelles sont prohibées ».

81. La qualité et la promptitude de la gestion et de l'appui logistique apporté par le FAD aux activités d'AFRITAC sont appréciées par les conseillers en finances publiques comme par les organismes d'exécution et permettent un contrôle de qualité effectif des activités d'AT portant à la fois sur la GFP et sur l'administration des recettes. Le FAD apporte une orientation stratégique aux conseillers résidents par le biais du mécanisme d'appui logistique. L'agent chargé de fournir cet appui est, d'ordinaire, une personne de terrain disposant d'une expertise considérable dans un domaine particulier. L'appui logistique présente des avantages pour les raisons ci-après :

- (i) il offre un moyen de vérification indépendant et une source de deuxième opinion experte ;

---

<sup>72</sup> La demande de FRPC pour la Guinée a été discutée au Conseil en décembre 2007 (rapport de pays no. 08/33) et la première revue de la FRPC a été discutée en juillet 2008 (rapport de pays no. 08/275).

- (ii) il fournit au conseiller résident l'expertise qui lui fait défaut puisqu'il n'est pas toujours possible pour ce dernier de maîtriser tous les volets d'un domaine particulier ;
- (iii) il permet aux pays bénéficiaires de profiter des compétences expertes et de l'expérience internationale.

82. S'il convient de ne pas abandonner la pratique de l'appui logistique, il serait bon que les agents qui s'en chargent investissent du temps auprès des AFRITAC, des conseillers résidents et du siège de manière à permettre la pollinisation croisée des qualifications. Par ailleurs, l'appui logistique devrait être plus largement reconnu comme un service important au sein du système du FMI.

83. Le FAD et l'AFRITAC Ouest devraient continuellement renforcer le principe selon lequel l'appui logistique n'est pas un rapport entre supérieur et subordonné mais plutôt une relation dans le cadre de laquelle un entraîneur ou un mentor prodigue des conseils d'expert à un collègue expert. Faute de comprendre correctement ce rôle, il y a risque que l'agent apportant le soutien logistique abuse de ce qu'il perçoit comme pouvoir pour prendre des décisions qui ne s'harmonisent pas avec le plan de travail de l'AFRITAC Ouest. Une démarche qui pourrait être considérée comme sapant les décisions du Comité d'orientation qui approuve le plan de travail et en suit l'application. Un appui logistique trop pesant est susceptible de rogner l'autonomie, la réactivité et l'esprit d'innovation que les pays membres exigent et attendent de l'AFRITAC Ouest. Les conseillers en finances publiques de l'AFRITAC Ouest ont présenté à la mission d'évaluation quelques exemples illustrant, selon eux, des cas où l'appui logistique s'est fourvoyé dans la microgestion, perturbant la planification de la mission au lieu d'ajouter de la valeur professionnelle.

84. En matière de GFP et d'administration des recettes, aucune différence n'est relevée entre les activités d'AT fournies par l'AFRITAC Ouest et par le siège dans ces domaines. Aux yeux des pays membres, ce sont toutes des activités menées par le FMI. Il est donc important, du point de vue de la relation clients, de veiller à une prestation de services sans à-coups au profit des pays bénéficiaires.

85. En matière de finances publiques, l'AFRITAC Ouest a besoin de renforcer certains aspects de la préparation du plan d'assistance régional (PAR) de l'AFR. Les conseillers ne reçoivent un exemplaire des PAR qu'une fois préparés. Il y a lieu, aussi, de veiller à une meilleure intégration et harmonisation du choix du moment et des liens entre la préparation et l'approbation du PAR, d'une part, et l'agrément du plan de travail de l'AFRITAC Ouest par le Comité d'orientation, d'autre part. Un aspect positif est que la mission d'évaluation a été informée de bien des cas où des conseillers de l'AFRITAC Ouest en GFP et en administration des recettes se sont joints à des missions du FAD, pour le bien de toutes les parties – clients, FAD et AFRITAC Ouest confondus.

#### **4. Évaluation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques**

86. Les tableaux E.14 et E.15 récapitulent les réponses apportées au sondage d'évaluation des AFRITAC sur la pertinence des activités d'AT dans le domaine des finances publiques. Selon la question posée, le nombre de réponses obtenu varie entre 20 et 26. Pour le groupe d'activités d'AT en GFP, la pertinence des activités au plan du renforcement des capacités a été

qualifiée d' « excellente » par 35 % des personnes interrogées, de « Satisfaisante » par 46 %, de « modeste » par 15 % et de « Insatisfaisante » par 4 % seulement d'entre elles. La note moyenne pondérée de pertinence qui a été attribuée est « Satisfaisant ». Des conclusions aussi positives apparaissent pour la compatibilité avec les priorités du gouvernement et la coordination avec le siège du FMI. La notation de cette dernière catégorie est la plus positive parmi tous les sous-critères de pertinence, frisant la cote « Excellent ». La plus faible note est, de loin, celle de la coordination avec d'autres fournisseurs d'activités AT. La note pondérée est de 2,5, à mi-chemin entre « bon » et « modeste ». Contrairement à ce qui concerne les autres sous-critères de « pertinence », une grande partie des personnes interrogées a qualifié la coordination en GFP entre l'AFRITAC Ouest et les autres bailleurs de fonds de « modeste » (29 %) ou de « Insatisfaisante » (17 %) (cf. le tableau E.14). Ces résultats de sondage cadrent avec les conclusions formulées par la mission d'évaluation dans les pays visités au sein desquels l'AFRITAC Ouest a besoin d'améliorer la coordination avec d'autres donateurs actifs dans le domaine de la GFP, et la diffusion d'informations qui leur sont destinées.

**Tableau E.14 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>2/</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence des activités d'AT au plan du renforcement des capacités	35 %	46 %	15 %	4 %	3,1	26	90 %
Compatibilité avec les priorités du gouvernement	36 %	44 %	16 %	4 %	3,1	25	86 %
Coordination avec autres fournisseurs d'activités d'AT	13 %	42 %	29 %	17 %	2,5	24	83 %
Compatibilité avec les activités menées au siège du FMI	45 %	41 %	14 %	0 %	3,3	22	76 %
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>32 %</b>	<b>43 %</b>	<b>19 %</b>	<b>6 %</b>	<b>3,0</b>	<b>24</b>	<b>84 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante : Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 29 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

87. Dans l'ensemble, le profil de notation concernant le sous-critère de la pertinence est similaire pour le groupe d'activités d'AT en administration des recettes, à ceci près que l'appréciation est légèrement meilleure. S'agissant de l'assistance en administration des recettes, la note pondérée de pertinence des activités d'AT sous l'angle du renforcement des capacités est de 3,3, à l'extrémité supérieure de la fourchette « Satisfaisant ». Ce sous-critère est qualifié « Excellent » par 43 % des personnes interrogées, « Satisfaisant » par 48 % et reçoit la même note de « Modeste » et de « Insatisfaisant » de la part de 4 % d'entre elles. Des



notes aussi positives sont enregistrées pour la coordination avec le siège du FMI qui est jugée « Satisfaisante », non loin de « Excellente ». La compatibilité avec les priorités du gouvernement est également appréciée de manière positive recevant la cote « Excellente » auprès de 32 % des personnes interrogées, de « Satisfaisante » (50 %), de « Modeste » (14 %) et de « Insatisfaisante » auprès de 5 % seulement d'entre elles. Comme pour le groupe d'activités d'AT en GFP, la note la plus faible que reçoit l'assistance technique en administration des recettes concerne la coordination avec d'autres fournisseurs d'activités d'AT. Tout en recevant l'appréciation de « Satisfaisante », la note pondérée est bien inférieure au point médian de la fourchette « Satisfaisante » en raison d'un nombre appréciable de notes « Modeste » (30 %) ou « Insatisfaisante » (10 %) (cf. le tableau E.15). Ces résultats de sondage cadrent avec les conclusions auxquelles est parvenue la mission d'évaluation dans les pays clients de l'AFRITAC Ouest où elle s'est rendue, à savoir que malgré la nécessité de poursuivre les améliorations, la coordination entre bailleurs de fonds est plus effective en administration des recettes qu'en gestion des finances publiques.

**Tableau E.15: Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière d'administration des recettes fiscales**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence des activités d'AT au plan du renforcement des capacités	43 %	48 %	4 %	4 %	3,3	23	96 %
Compatibilité avec les priorités du gouvernement	32 %	50 %	14 %	5 %	3,1	22	92 %
Coordination avec d'autres fournisseurs d'activités d'AT	15 %	45 %	30 %	10 %	2,7	20	83 %
Conformité aux activités menées au siège du FMI	41 %	45 %	14 %	0 %	3,3	22	92 %
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>33 %</b>	<b>47 %</b>	<b>15 %</b>	<b>5 %</b>	<b>3,1</b>	<b>22</b>	<b>91 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante : Excellent = 4, Bon = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 24 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

88. En s'appuyant sur toutes les sources d'information à sa disposition, la mission d'évaluation a noté la pertinence des activités d'AT fournies par l'AFRITAC Ouest en finances publiques, comme l'indique le tableau E.16. Dans l'ensemble, la pertinence des activités d'AT

menées par l'AFRITAC Ouest est jugée « Satisfaisante », la coordination avec les activités menées au siège du FMI recevant la cote « Excellente ». La compatibilité avec les priorités du gouvernement reçoit une note à mi-chemin de la fourchette « Satisfaisante ». La coordination avec d'autres fournisseurs d'activités d'AT, qui est qualifiée de « Satisfaisante », est pourtant la plus faible des trois sous-critères de pertinence. La pertinence du groupe d'activités d'AT en GFP se situe en deçà du point médian de la gamme « Satisfaisante » tandis que la pertinence des activités d'AT en administration des recettes le dépasse. Une illustration de la pertinence potentielle des tâches de l'AFRITAC Ouest en GFP est le fait que le Dfid a apporté une contribution supplémentaire à l'appui des activités dans ce domaine, en 2008 et en 2009.

**Tableau E.16 : Évaluation de pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques**

Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		45	55	100
<b>1. Comptabilité avec les priorités du gouvernement</b>	60	3,0	3,0	3,0
<b>2. Coordination entre l'AFRITAC et les partenaires de développement</b>	20	2,0	3,0	2,6
<b>3. Conformité avec les activités menées au FMI</b>	20	3,0	4,0	3,6
<b>Notation/Note globale de pertinence</b>	100	2,8	3,2	3,0
a Notation 4 = Excellent; 3 = Bon; 3 = Modeste; 1 = Médiocre b Pondération par le % du budget d'AFRITAC Ouest consacré au groupe d'activités AT  Très pertinente (Excellente) ≥ 3,5; 3,5 < Pertinente (Bonne) ≥ 2,5; 2,5 < En partie pertinente (Modeste) ≥ 1,5; Non pertinente (Médiocre) < 1,5				

89. Il existe suffisamment d'éléments pour conclure que l'AFRITAC Ouest a joué un rôle utile dans la définition des priorités nationales concernant l'assistance technique en GFP. L'assistance technique en la matière est un facteur qui commence à doter les pays des capacités institutionnelles adaptées pour définir leurs propres options de politique, y compris sous l'angle de la préparation des documents de stratégie destinée à faire reculer la pauvreté.

### **C. Efficacité de l'AT en matière de finances publiques**

#### **1. Utilisation des résultats de l'AT en matière de finances publiques**

90. L'analyse a été menée principalement en discutant avec la direction des organismes d'exécution et leurs effectifs présents en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali. S'agissant des groupes d'activités d'AT en administration des recettes comme en gestion des finances publiques, des entretiens ont été menés auprès des personnes ayant assisté aux ateliers et reçu une formation sur le tas dans les pays où s'est rendue la mission d'évaluation. Aucun stage professionnel n'est recensé pour la période sujette à évaluation. Les résultats de ces entretiens ont été enrichis et ont fait l'objet de vérifications croisées en analysant, d'une part, les réponses apportées au sondage d'évaluation budgétaire conduit au centre AFRITAC Ouest et les informations recueillies lors des discussions avec les conseillers en finances publiques du

centre et, d'autre part, en examinant le stade que chaque service de GFP et d'administration des recettes avait atteint dans son plan de travail.

91. En matière d'administration des recettes, tant les effectifs que la direction se sont dits globalement satisfaits de l'effectivité de l'assistance fournie par l'AFRITAC Ouest aux autorités de l'administration bénéficiaire et de la façon dont l'utilisation de ces activités était structurée. Les attentes pour l'avenir n'en sont pas moins fortes. Les productions des activités d'AT étaient en cours d'usage et les résultats souhaités atteints. Pour autant, le manque d'autonomie en matière d'administration des recettes et la faiblesse du cadre institutionnel sont deux freins à l'expansion de ce succès.

92. Les activités d'AT fournies par l'AFRITAC Ouest à l'appui de l'administration des douanes de Guinée ont produit trois résultats tangibles qui sont en cours d'utilisation : (i) l'élaboration d'une base de données sur les valeurs de transaction, ce qui était essentiel, les douanes étant passées à un système fondant les droits de douane sur la valeur pour tous les produits, à l'exception du pétrole ; (ii) la mise en œuvre du SYDONIA++ de la CNUCED, un système nouveau, pierre angulaire du programme de modernisation des douanes qui permet de transmettre des informations sur le fret, à partir de son chargement sur le navire jusqu'à son déchargement. L'AFRITAC Ouest a apporté sa contribution à l'établissement du calendrier pour ce projet, à sa conception et à sa mise en œuvre ainsi qu'au règlement des difficultés techniques. L'AFRITAC Ouest a contribué à organiser des missions de consultation dans les pays voisins et a financé la venue d'un expert en mission de courte durée en provenance du Sénégal, dont la connaissance des questions techniques et des pratiques locales s'est révélée très utile. Le système a été installé et est entré en exploitation en janvier 2008. Le logiciel de la CNUCED était gratuit mais l'administration des douanes a dû se procurer le matériel. La CNUCED a fourni une aide pour installer le logiciel. La BAD et l'UE ont financé une partie de la formation, à la fois en pays et à l'étranger. Il y a eu une coopération satisfaisante entre l'AFRITAC Ouest, la CNUCED, l'UE et la BAD ; (iii) pour la première fois en Guinée, l'administration des douanes et le ministère des Finances sont liés par un contrat de performance signé en décembre 2007 qui pose des cibles de prestation pour le recouvrement des recettes douanières, les normes de dédouanement, les délais de dédouanement, les critères régissant le contrôle des retards, la gestion des exemptions douanières, les contrôles post-dédouanement et la saisie des marchandises prohibées. Le conseiller en douanes de l'AFRITAC Ouest a passé ce contrat en revue et prodigué certains conseils en vue de l'améliorer, conformément aux bonnes pratiques internationales. L'administration des douanes a apprécié les avis que l'AFRITAC Ouest lui a prodigués pour l'aider à affiner les critères initiaux de performance et elle a noté que l'inclusion d'indicateurs de performance dans ce type de contrat est un sujet tout à fait technique qui exige une connaissance détaillée des opérations douanières. Bien que des éléments permettent de penser que les résultats des activités d'AT fournies par l'AFRITAC Ouest en administration des recettes sont en cours d'utilisation, une bonne part de ces changements sont intervenus assez récemment, à l'issue de la nomination d'un nouveau ministre.

93. Il reste que plusieurs défis subsistent. L'instabilité politique que vient de connaître la Mauritanie a entraîné la suspension temporaire des contacts et de l'assistance en provenance de l'AFRITAC Ouest, et, en vérité, de tout le système FMI. La Côte d'Ivoire a également vécu des problèmes similaires au début de la période sujette à évaluation. L'on ne sait pas précisément de quelle manière le récent coup d'état en Guinée affectera les activités d'AT en finances publiques. Il faut du temps aux pays en proie à des soubresauts politiques pour rétablir l'efficacité de leurs opérations.

94. Une étude de diagnostic du FAD remontant à 2004 formulait une stratégie de nature à augmenter les recettes fiscales nationales. L'AFRITAC Ouest a soutenu la mise en œuvre de ce plan dans trois domaines :

- (i) Réforme organisationnelle : Les conseils prodigués par l'AFRITAC Ouest ont contribué à la décision de créer un service chargé des contribuables à revenus moyens et limités.
- (ii) Gestion de l'administration fiscale : il y a eu modification des cibles de performance inscrites au contrat signé entre le ministère des Finances et l'administration fiscale, mise en place d'une nouvelle nomenclature pour les contribuables et élaboration d'indicateurs de performance pour les personnes assujetties à l'impôt,
- (iii) Ateliers de formation : ces occasions de mutualiser l'expérience avec d'autres pays dans des domaines tels que les conventions internationales, l'évasion fiscale, l'attitude à prendre dans les contacts avec les contribuables et le traitement des recettes ont été très appréciées, mais jugées trop courtes en termes de durée.

95. Si l'administration fiscale de Guinée s'est dite reconnaissante du concours que lui a apporté l'AFRITAC Ouest, elle estime que l'assistance doit aller au-delà de la formulation de recommandations. En particulier, il se trouve que certains conseils restent lettre morte, faute de ressources budgétaires pour se procurer logiciel et matériel. L'assistance technique apportée par l'AFRITAC Ouest à l'administration fiscale guinéenne porterait davantage s'il y avait des fonds à disposition pour financer les installations nécessaires à l'application des recommandations.

96. **Dans le domaine de la GFP, les résultats sont plus mitigés.** Les activités d'AT en rapport avec la gestion de trésorerie au ministère des Finances ainsi que celles touchant à la budgétisation ont été, en général, couronnées de succès. Les pratiques telles que le recours à un seul compte de trésorerie ne sont pas encore mises en œuvre. Les accords institutionnels relatifs à la surveillance commencent à prendre pied et exigeront plus d'efforts pour gagner en effectivité. Une difficulté est que les services bénéficiant d'assistance en GFP ont très peu d'autonomie, voire aucune, ce qui interdit la prise de décisions rapides en matière d'assistance technique. Et même lorsque les qualifications sont acquises, celles qui nécessitent quelque modification du mode opératoire des services peinent, parfois, à connaître le succès. Le manque d'autonomie freine la capacité des services bénéficiaires de l'assistance technique à établir une coordination à l'échelon régional. Il s'ensuit que, dans certains cas, l'AFRITAC Ouest a fourni des conseils et une assistance de haute qualité, mais que les productions de son assistance sont inutilisées, et en conséquence les résultats souhaités hors d'atteinte. Une constatation confirmée lors de réunions organisées avec d'anciens participants à des ateliers de formation et des cadres moyens au Mali et en Côte d'Ivoire. Les raisons invoquées allaient du manque de matériel informatique au soutien limité de la part de leurs supérieurs.

97. De hauts responsables du ministère des Finances de Guinée ont informé la mission d'évaluation que le plan d'action en GFP est le canevas d'une réforme fondamentale tous azimuts dans ce domaine (dont cadre juridique, finances locales, préparation, exécution et contrôle du budget, comptabilité et audits, nomenclature et classification budgétaire et systèmes d'information). Le but est de gagner en transparence et en efficience et de promouvoir la bonne gouvernance. La GFP a été conçue par les autorités publiques, moyennant l'appui du FMI (du FAD comme de l'AFRITAC Ouest), de la Banque mondiale, de la France et de l'UE. Les contributions importantes apportées par l'AFRITAC Ouest à l'élaboration du plan d'action en GFP ont été louées, tant par les autorités que par une mission du département Afrique. La

préparation du plan directeur de GFP est une bonne illustration de collaboration entre le FAD et l'AFRITAC Ouest pour déboucher sur une production qui a trouvé une application concrète. Les résultats de ce travail ont éclairé la conception, la définition des priorités et des conditionnalités de la FRPC. La mise en œuvre du plan d'action en GFP exigera des fonds (à titre d'exemple, la Guinée a besoin d'un logiciel, de systèmes et de matériel nouveaux pour perfectionner sa gestion budgétaire, mais l'on ne sait pas encore très bien quelle en sera la source de financement). Le plan d'action en GFP offre un bon mécanisme de coordination entre bailleurs de fonds. Une visioconférence organisée dans le but de mobiliser un financement auprès des donateurs a donné des résultats moyens. Les autorités ont demandé à la Banque mondiale de diriger les initiatives de financement pour l'exécution du plan d'action en GFP pour la Guinée, les ressources de la Banque en AT étant plus vastes que celles du FMI. Des avis positifs ont aussi été reçus au Mali au sujet du travail de l'AFRITAC Ouest en GFP.

98. Certaines activités de GFP de l'AFRITAC Ouest ont contribué au travail d'intégration régionale. Un travail considérable a été réalisé en la matière depuis 2004. Les activités ont principalement pris la forme d'un soutien à la Commission de l'UEMOA dans le cadre de la redéfinition des directives établissant le cadre juridique des finances publiques, et de conseils à la CEDEAO sur l'harmonisation des finances publiques. Une initiative menée sous l'égide de l'UEMOA pour la préparation de lignes directrices budgétaires conformes au GFSM 2001 ne progressait pas bien. Le soutien apporté par l'AFRITAC Ouest en 2006 a galvanisé ce processus et permis de bonnes avancées. L'AFRITAC Ouest joue un rôle de premier plan dans la région de l'UEMOA pour introduire les changements qui s'impose en vue de la conformité au GFSM 2001.

99. Parmi d'autres résultats positifs des activités d'AT figure l'aide apportée par l'AFRITAC Ouest dans le but d'évaluer les options en matière de technologies d'information pour le compte du ministère des Finances au Mali. Grâce à l'appui de l'AFRITAC Ouest, ce ministère a pu éviter de choisir la mauvaise technologie. Le nouveau système permettra de couvrir 80 % environ des dépenses publiques émanant de douze ministères essentiels, de resserrer le lien entre recettes et dépenses, d'améliorer les paiements, de renforcer les procédures de contrôle, de donner aux comptables le moyen d'assurer le suivi de la réception au règlement, de favoriser la gestion des liquidités et d'améliorer transparence et gouvernance. Les documents d'appel d'offres relatifs à ce nouveau système ont été préparés, mais les soumissions n'ont pas encore commencé. Le système sera financé par la Banque mondiale.

100. En dépit d'exemples montrant que les activités d'AT ont été utilisées à bon escient, la mission d'évaluation a aussi découvert quelques cas où la mise en œuvre des recommandations proposées s'est heurtée à des difficultés et, ce faisant, à une mise en jachère des productions de l'assistance technique. Deux raisons ont été invoquées généralement : (i) le manque de ressources pour appliquer les recommandations et (ii) l'absence d'un point focal pour assurer le suivi de la mise en œuvre dans certains organismes d'exécution.

101. **La mission d'évaluation a réuni suffisamment d'éléments pour avancer que la plupart des activités d'AT de l'AFRITAC Ouest ont engendré des productions qui sont soit en cours d'utilisation, soit sont susceptibles de l'être. L'assistance technique fournie par l'AFRITAC Ouest en administration des recettes et en GFP s'est traduite par des résultats qui ont contribué à ce que les pays membres atteignent leurs priorités en matière de réforme, renforcent leurs capacités et mettent en œuvre ces réformes et politiques.** L'AFRITAC Ouest a organisé des ateliers de formation à l'échelle régionale sur les thèmes, entre autres, de la comptabilité publique et de la budgétisation, assurant le suivi de la mise en œuvre des recommandations, dans certains cas. Les commentaires que la mission

d'évaluation a recueillis auprès des stagiaires sont que, dans l'ensemble, ils appliquent les connaissances et les qualifications acquises dans leur travail et qu'ils ont trouvé particulièrement utile d'apprendre, dans les exposés, de quelle manière leurs homologues affrontent des problèmes similaires dans les domaines de la GFP et de l'administration des recettes. En dépit des efforts consentis, les résultats de l'assistance en GFP en Guinée tardent à se matérialiser et les acquis au Togo restent fragiles, de l'avis du conseiller résident.

## **2. Résultats souhaités et résultats effectifs**

102. Les résultats effectifs pour la période sujette à évaluation ont été comparés aux résultats souhaités, à la lumière des buts et objectifs énoncés dans le programme de travail et dans d'autres documents de l'AFRITAC Ouest. L'analyse met au jour des résultats mitigés. En matière d'administration des recettes, les résultats effectifs tiennent suffisamment bien la comparaison avec les résultats souhaités. Dans certains cas, les résultats effectifs ont même dépassé les attentes. Néanmoins, en matière de gestion des finances publiques, des résultats suffisants ne commencent à émerger que depuis les dix-huit derniers mois. Il est arrivé que l'envoi de conseillers en provenance de l'AFRITAC Ouest soit retardé en raison du calendrier des missions du FAD et des avis émis par des fonctionnaires chargés de l'appui logistique. Dans ses discussions avec la mission d'évaluation, l'AFRITAC Ouest s'est dit préoccupé, quelque peu, par la nécessité de trouver l'équilibre entre la nécessité d'assurer appui logistique et contrôle qualité, d'une part, et d'éviter le danger d'une immixtion trop profonde du FAD dans la gestion des conseillers en finances publiques. Un souci qui mérite l'analyse : il faudrait envisager de conférer une plus grande flexibilité et autonomie à ces conseillers compte tenu de la qualité satisfaisante de leurs prestations et de leur expérience.

## **3. Importance du rôle de l'AFRITAC Ouest dans le développement des fonctions économiques de base et le renforcement des institutions en matière de finances publiques**

103. Les pays membres n'ignorent pas qu'il est important de mobiliser leurs ressources internes, de rationaliser les dépenses et qu'il faut assurer l'ancrage des pratiques de bonne gouvernance et de transparence. La mission d'évaluation a relevé quelques exemples où l'assistance technique émanant de l'AFRITAC Ouest a notablement contribué à asseoir les qualifications de base en gestion macro-économique et à renforcer les capacités en la matière. Ces exemples incluent notamment : (i) la consolidation des services du ministère des Finances, du budget, des douanes et de la fiscalité dans bien des pays (comme au Bénin, au Burkina Faso et au Mali) et (ii) le soutien apporté au Mali pour informatiser ses fonctions fiscales en l'aidant à cibler des systèmes propices à des économies de coût. Au fil de l'amélioration des systèmes de GFP, les bailleurs de fonds sont plus confiants et plus enclins à octroyer une aide sous forme d'appui budgétaire direct. L'AFRITAC Ouest s'est fait le champion de l'adoption des bonnes pratiques en GFP et en administration des recettes. Dans plusieurs domaines, l'AFRITAC Ouest a contribué à la survenue de développements qui ont influé de manière marquée et positive sur le développement des capacités de l'organisme prestataire (par exemple, les plans d'action en GFP en Guinée et au Mali ; le soutien à la réforme douanière en Guinée ; l'élaboration de spécifications concernant un nouveau système de gestion des dépenses au Mali). À l'exception notable de la Guinée-Bissau, la plupart des pays ont enregistré des progrès considérables dans les domaines de l'informatisation de l'administration des douanes et dans l'automatisation des formalités de dédouanement, en particulier en Côte d'Ivoire, au Sénégal, Mali, Burkina Faso, en Guinée et au Bénin. Des résultats d'envergure plus modeste ont été engrangés au Niger et au Togo. Dans l'ensemble, les délais de dédouanement ont été raccourcis de manière non négligeable. Désormais, une

quittance de dédouanement est délivrée en moins de 24 heures.<sup>73</sup> Pour autant, ces résultats positifs ne sauraient être attribués uniquement au travail de l'AFRITAC Ouest. Dans certains cas, d'autres acteurs (par exemple, la Banque mondiale, la CNUCED) ont apporté une contribution égale ou supérieure. Tout ce que l'on peut avancer, c'est que l'AFRITAC Ouest a concouru de manière positive et marquée à la réalisation de ces bons résultats.

104. L'évaluation des AFRITAC de 2005 avait formulé les recommandations suivantes : i) les DSRP devraient prévoir l'adoption de programmes complets de renforcement des capacités et ii) les administrations qui bénéficient de l'assistance des AFRITAC devraient préparer des plans de développement des ressources humaines et des capacités institutionnelles décrivant la situation actuelle du domaine en question, ébaucher les mesures à prendre afin de satisfaire aux normes internationales et assurer un suivi régulier des capacités en utilisant les indicateurs de performance qu'elles auront fixés conformément aux normes internationales. **Aucun élément ne permet d'établir que l'AFRITAC Ouest a systématiquement mis en œuvre cette recommandation dans le domaine des finances publiques.** Les pays membres, l'AFRITAC Ouest et d'autres parties intéressées se soucient encore largement d'activités d'AT à court terme. Une préoccupation que l'un des grands bailleurs de fonds de l'AFRITAC Ouest, la BAD, a également mise en exergue. Une suggestion est que les tâches de renforcement des capacités à moyen et à long terme devraient prévoir l'établissement de partenariat avec des universités et d'autres institutions dispensant un savoir spécialisé. De hauts responsables du ministère des Finances en Guinée et au Mali se sont aussi faits l'écho du besoin de resserrer les liens avec les universités locales. Pour autant, quelques exceptions viennent nuancer cette conclusion d'ordre général. Par exemple, le plan d'action complet en GFP de Guinée couvre tous les domaines, offre un cadre de coordination entre les bailleurs de fonds et, sous l'égide de la Banque mondiale, un financement est en voie de mobilisation pour le mettre en œuvre.

#### 4. Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques

105. Les tableaux E.17, E.18 et E.19 résument les réponses apportées au sondage d'évaluation des AFRITAC. Il y a là quelques éléments qui soutiennent l'appréciation concernant l'effectivité de l'assistance budgétaire de l'AFRITAC Ouest. Aux tableaux E.17 et E.18 figurent les résultats du sondage d'évaluation des AFRITAC pour le sous-critère d'effectivité de l'assistance fournie par l'AFRITAC Ouest en GFP et en administration des recettes. Le nombre de réponses varie entre 21 et 24, selon le domaine considéré. S'agissant d'assistance technique en GFP, la note pondérée est **Satisfaisante**, mais **inférieure au point médian de la fourchette** pour chacun des trois sous-critères d'effectivité (utilisation des résultats ; obtention de résultats tangibles et importance du rôle du centre). Le pourcentage de réponses conférant l'appréciation Excellente ou Satisfaisante s'échelonne entre 57 % et 79 %, Importance du rôle du centre recueillant le plus faible pourcentage de notes Excellente (13 %). Une part non négligeable des réponses, entre 21 % et 44 % selon le sous-critère, qualifie l'effectivité de l'assistance de l'AFRITAC Ouest en GFP de **Modeste** ou d'Insatisfaisante, bien que le pourcentage de notes Insatisfaisante ne dépasse pas 9 % (cf. le tableau E.17). Les résultats du sondage sur le groupe d'activités d'AT en administration des recettes sont pratiquement identiques à ceux du groupe GFP. La moyenne pondérée des notes sur l'utilisation des résultats, l'obtention de résultats tangibles et l'importance du rôle du centre est, chaque fois, inférieure au point médian de la fourchette **Satisfaisante**, l'importance du rôle du centre frisant l'appréciation de **Modeste**. Une quarantaine de p. cent de réponses qualifie le

---

<sup>73</sup> Cf. la note d'information préparée par le coordonnateur du centre et les conseillers résidents pour la visite de la mission d'évaluation en septembre 2008.

**Tableau E.17 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en GFP**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée 1	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses 2
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Utilisation des résultats de l'AT	22 %	35 %	35 %	9 %	2,7	23	79 %
Obtention de résultats tangibles	26 %	39 %	26 %	9 %	2,8	23	79 %
Importance du rôle du centre dans le développement des fonctions économiques de base	13 %	54 %	29 %	4 %	2,8	24	83 %
Expertise et assistance	29 %	50 %	21 %	0 %	3,1	24	83 %
Durabilité des avantages tirés de l'AT de l'AFRITAC Ouest	27 %	45 %	23 %	5 %	3,0	22	76 %
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>23 %</b>	<b>45 %</b>	<b>27 %</b>	<b>5 %</b>	<b>2,9</b>	<b>23</b>	<b>80 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante : Excellent = 4, Bon = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 29 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.



**Tableau E.18 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en administration des recettes**

	Pourcentage de réponses				Moyenne pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses /
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Utilisation des résultats de l'AT	23 %	36 %	32 %	9 %	2,7	22	92 %
Obtention de résultats tangibles	23 %	36 %	27 %	14 %	2,7	22	92 %
Importance du rôle du centre dans le développement des fonctions économiques de base	10 %	52 %	29 %	10 %	2,6	21	88 %
Expertise et assistance	22 %	48 %	26 %	4 %	2,9	23	96 %
Durabilité des avantages tirés de l'AT de l'AFRITAC Ouest	18 %	45 %	27 %	9 %	2,7	22	
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>19 %</b>	<b>44 %</b>	<b>28 %</b>	<b>9 %</b>	<b>2,7</b>	<b>22</b>	<b>92 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante : Excellent = 4, Bon = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 24 avis recueillis sur les Centres AFRITAC pour la présente évaluation.  
Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

106. La documentation des programmes des centres AFRITAC pose quatre objectifs en matière budgétaire : (i) améliorer les capacités nécessaires à l'analyse macro-économique, la formulation des politiques et l'étude prévisionnelle ; (ii) rendre plus efficace le système de pouvoirs et de contre-pouvoirs, en tenant compte des codes de bonnes pratiques préconisés par le FMI et d'autres institutions ; (iii) accroître l'efficacité des systèmes et des procédures régissant la budgétisation, les opérations de trésorerie ainsi que la planification et le contrôle des dépenses moyennant la mise en place de garde-fous appropriés en termes de surveillance et d'audit ; et (iv) augmenter la fiabilité et la remise en temps utile des comptes rendus sur les opérations de finances publiques. Un indicateur global sur l'effectivité du portefeuille d'assistance budgétaire est la mesure dans laquelle les personnes interrogées estiment que les objectifs ont été atteints. De 120 à 130 sondés ont émis une opinion sur chacun des quatre objectifs. S'agissant de la réalisation des objectifs établis pour l'AFRITAC Ouest, les réponses apportées au sondage d'évaluation des AFRITAC révèlent ce qui suit : (i) 9 % à 14 % des sondés estiment que les objectifs de l'assistance budgétaire ont été atteints ; (ii) 56 % à 66 % indiquent que, malgré des progrès significatifs, l'objectif n'a pas été atteint ; (iii) 21 % à 31 % pensent que de modestes progrès ont été effectués et (iv) un petit pourcentage des sondés (de 2 % à 6 %) affirment qu'aucun progrès n'a été fait en direction des objectifs (cf. le tableau E.19). Le tableau d'ensemble qui se dégage de ces résultats est que, nonobstant les progrès effectués, il en faudra considérablement plus avant que l'AFRITAC Ouest ne parvienne pleinement à ses objectifs en matière d'assistance budgétaire.

**Tableau E.19 : Progrès effectués par l'AFRITAC Ouest en direction de ses objectifs d'AT en matière de finances publiques**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1</sup>
	Objectif pleinement atteint	Malgré des progrès significatifs, l'objectif n'est pas encore atteint	Seuls des progrès modestes ont été effectués en direction de l'objectif	Pas de progrès significatif		
Améliorer les capacités nécessaires à l'analyse macro-économique, la formulation de politiques et l'étude prévisionnelle	9 %	66 %	21 %	4 %	131	75 %
Rendre plus efficace le système de pouvoirs et de contre-pouvoirs, en tenant compte des codes de bonnes pratiques préconisés par le FMI et d'autres institutions	10 %	60 %	25 %	6 %	126	72 %
Accroître l'efficacité des systèmes et procédures régissant la budgétisation, les opérations de trésorerie ainsi que la planification et le contrôle des dépenses moyennant la mise en place de garde-fous adéquats en termes de surveillance et d'audit	10 %	56 %	31 %	3 %	124	71 %
Améliorer la fiabilité et la remise en temps utile des comptes rendus sur les opérations de finances publiques	14 %	60 %	24 %	2 %	121	70 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 174 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

107. Le tableau E.20 résume les conclusions de la mission d'évaluation sur l'effectivité du portefeuille d'assistance budgétaire de l'AFRITAC Ouest. **Les conclusions de la mission d'évaluation confirment que les activités d'assistance budgétaire menées par l'AFRITAC Ouest sont focalisées, à juste titre, sur l'obtention de résultats qui sont efficaces, dans l'ensemble, et contribuent à la concrétisation des priorités de réforme au sein des pays membres. Comme indiqué au tableau E.20, le portefeuille de l'assistance budgétaire fournie par l'AFRITAC Ouest est noté Efficace, à proximité de la catégorie Modestement efficace. Le groupe d'activités d'AT en administration des recettes est qualifié de Bon mais se trouve quelque peu en deçà du point médian de la fourchette. L'assistance en GFP est coté Modestement efficace, frisant la catégorie Efficace.**

**Tableau E.20 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques**

Critère	Pondération (%)	Appréciation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		45	55	100
<b>1. Utilisation des résultats de l'AT</b>	40	3,0	3,0	3,0
<b>2. Résultats souhaités et effectifs</b>	30	2,0	3,0	2,6
<b>3. Importance du rôle du centre au développement de fonctions économiques de base et au renforcement des institutions</b>	30	2,0	2,0	2,0
<b>Appréciation/Note d'efficacité globale</b>	100	2,4	2,7	2,6

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Bon; 3 = Modeste ; 1 = Médiocre  
b Pondération par le % du budget du Centre alloué au groupe d'activités d'AT

Très efficace (Excellent) ≥ 3,5 ; 3,5 < Efficace (Bon) ≥ 2,5 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5 ;  
Pas efficace (Médiocre) < 1,5

## **D. Efficience de l'AT en matière de finances publiques**

### **1. Efficience de la démarche et de la mise en œuvre**

108. L'évaluation de l'efficience de la démarche et de la mise en œuvre se penche sur des facteurs tels que la gestion interne des activités des AFRITAC par le FMI, le choix approprié des organismes de contrepartie et des participants aux ateliers, et la qualité et la pertinence du travail de gestion et d'appui logistique aux activités des AFRITAC réalisé par les fonctionnaires du FAD. La mission d'évaluation a examiné si l'AFRITAC Ouest participait de manière cohérente à l'étude des questions couvertes par les groupes d'activités en GFP et en administration des recettes et a évalué le roulement des conseillers résidents et des agents des organismes d'exécution. La mission a aussi étudié l'efficience du recrutement de consultants, de la planification et de la prestation de l'AT ainsi que le respect des délais impartis pour son exécution. Dans l'ensemble, l'efficience de la démarche et de la mise en œuvre au centre AFRITAC Ouest a respecté des normes acceptables.

109. Le FAD contrôle l'appui logistique, le recrutement à la fois des conseillers résidents et des experts en mission de courte durée dans le domaine budgétaire, ainsi que la programmation des missions d'assistance technique. C'est jugé une nécessité pour maintenir la qualité de la prestation d'AT et sauvegarder la réputation du FMI. Le FAD s'efforce, avec un succès certain, d'intégrer l'assistance budgétaire fournie par l'AFRITAC Ouest dans le cadre général de ses études de diagnostic et de son assistance technique. La division du travail selon laquelle le FAD entreprend le travail en amont et, l'AFRITAC Ouest, le travail en aval en matière de mise en œuvre et de suivi fonctionne, généralement, bien. La duplication, le chevauchement des tâches et la confusion ont été évités. D'après les conseillers budgétaires, la ponctualité et les réponses des fonctionnaires chargés de l'appui logistique ont été globalement satisfaisants. Néanmoins, outre quelques retards parfois, le calendrier des missions de l'AFRITAC Ouest a

été modifié et, ou retardé sur instruction du FAD, sans que la valeur professionnelle de l'assistance technique s'en trouve accrue.

110. Il y a lieu de peser avec soin, et dans l'idéal, d'éviter les décisions qui sont susceptibles de retarder la menée du programme de travail de l'AFRITAC Ouest pour des raisons de procédure, ce report nuisant à la mise en œuvre du plan d'activités approuvé par le Comité d'orientation. Le RAP devrait faire office de document tactique et permettre l'apport de changements mineurs et ne pas devenir un motif de procédure pour passer outre les décisions prises par le Comité d'orientation. La coordination entre le RAP préparé au siège et le plan de travail budgétaire de l'AFRITAC Ouest laisse à désirer. Il faudrait élaborer de meilleurs mécanismes pour coordonner la préparation des deux documents, puis leur mise en œuvre. Le FAD pourrait, par exemple, organiser une visioconférence chaque mois sur certains thèmes, une pratique courante dans plusieurs autres organisations.

111. Le choix des organismes de contrepartie et des participants aux ateliers a été bien approprié comme en témoigne le calibre des stagiaires. La mission d'évaluation a relevé peu de cas de sélection erronée. Néanmoins, le règlement de deux questions mises en lumière pourrait renforcer l'efficacité et l'effectivité des ateliers de formation : (i) une meilleure inclusion des participants dans les cercles de direction pour accroître les possibilités d'appliquer les recommandations et (ii) le renforcement, au centre AFRITAC Ouest et dans les pays membres, des mécanismes de suivi et de mise en œuvre des recommandations issues des ateliers de formation.

112. Les vacances de poste de conseiller en GFP et en administration des recettes n'ont pas été un problème majeur au cours de la période sujette à évaluation, entre 2006 et 2008. Néanmoins, le mandat de plusieurs conseillers résidents arrive à son terme pendant le présent exercice. Aux environs de la même date l'an prochain, plus d'éléments seront à disposition pour déterminer avec quelle efficacité le FAD identifie et recrute les candidats chargés de remplacer les conseillers qui partent.

113. Intégration et harmonisation régionales sont deux domaines importants dans la zone que dessert l'AFRITAC Ouest. En matière budgétaire, ces sujets recouvrent bien des questions techniques en rapport avec l'harmonisation des régimes de comptabilité, de douanes, d'imposition et d'investissement. Traditionnellement, le FMI s'est focalisé moins sur l'intégration régionale et plus sur les problèmes propres à un pays. L'AFRITAC Ouest serait susceptible de gagner en efficacité et en effectivité si l'intégration et l'harmonisation régionales devenait un thème unificateur de son programme de travail.

## **2. Utilisation efficace des niveaux adéquats de ressources de l'AFRITAC Ouest**

114. Pour ce qui est de l'assistance budgétaire, l'AFRITAC Ouest a fourni, au total, 177 personnes-mois entre les exercices 2006 et FY 2008, soit, en moyenne, 59 personnes-mois par an. C'est là nettement plus que les 38 et 50,5 personnes-mois d'assistance budgétaire apportés par l'AFRITAC Ouest entre les exercices 2004 et 2005. Dans le courant des deux exercices 2007 et 2008, plus de 60 personnes-mois d'AT ont été affectés à ce groupe d'activités. Ces chiffres montrent clairement qu'une plus grande assistance technique sera dispensée en phase II qu'en phase I. Cela reflète la création d'un poste de conseiller supplémentaire en GFP, qui s'ajoute à l'autre poste de conseiller en GFP et à ceux de conseiller en politique et en administration des recettes, et en administration des douanes. Rien n'indique que les postes de conseiller budgétaire au centre AFRITAC Ouest aient été pourvus avec retard indu. Un quart

environ de l'assistance technique budgétaire fournie par l'AFRITAC Ouest a été dispensée par des experts en mission de courte durée<sup>74</sup>. L'apport de cette assistance technique a coûté près de 4 millions de dollars, soit quelque 22 600 \$ par personnes-mois de travail. Cela correspond au coût moyen par personne-mois de l'assistance technique globale de l'AFRITAC Ouest et est comparable aux frais par personne-mois d'assistance budgétaire dans les centres AFRITAC Est (23 300 \$) et Centre (23 800 \$). La comparaison de ces coûts indique qu'en termes d'efficacité économique, il n'a pas de différence sensible entre les activités d'assistance en finances publiques dans les trois centres AFRITAC.

115. S'il peut sembler efficient, au plan coût, d'assigner plusieurs pays aux conseillers budgétaires, certains fonctionnaires et d'autres fournisseurs d'AT ont informé la mission que l'efficacité pourrait en souffrir. Le sentiment est que certains conseillers en finances publiques, tout en travaillant d'arrache-pied, ont trop éparpillés leurs efforts pour être en mesure de produire un impact stratégique. La mission d'évaluation tend à appuyer ce constat, d'autant plus que certains pays ont des capacités limitées d'absorption institutionnelle,<sup>75</sup> que la logistique des déplacements en Afrique de l'ouest n'est pas simple et que certains pays clients sont extérieurs à l'UEMOA. Du point de vue du travail des conseillers, les activités d'AT en GFP et en administration des recettes relèvent plus de l'échelon bilatéral, et reposent souvent sur le recours à des conseillers en pays, à long terme. Par rapport à d'autres fournisseurs d'assistance technique, le fait que les conseillers en GFP et en administration des recettes couvrent maints pays de la région est un choix assez particulier au centre AFRITAC Ouest.

### 3. Information et suivi

116. La qualité et la ponctualité de l'information et du suivi des activités par le biais des productions et non plus des intrants sont meilleures par rapport à l'évaluation de 2005. L'évaluation des AFRITAC de 2005 recommandait notamment de mettre au point des indicateurs de fonctionnement et un cadre logique d'analyse en vue d'évaluer les résultats des AFRITAC au moins une fois par an. L'importance du suivi a également été mise en relief dans une autre recommandation de cette évaluation : «Le FMI doit, avec les pays membres et les donateurs, veiller à ce que l'AT requise soit fournie pour aider les administrations bénéficiaires de l'assistance des AFRITAC à mettre au point et suivre les plans de renforcement des capacités...». La même évaluation recommandait aussi ce qui suit : «Les centres doivent adopter un format de rapport au CO qui permette de suivre les repères et les indicateurs de réalisation des AFRITAC. Les rapports mensuels et les rapports d'étape doivent être présentés sous un format qui permet d'en insérer facilement le contenu dans les rapports des CO, satisfaisant ainsi la demande légitime des donateurs qui souhaitent obtenir des informations plus précises sur l'application par les pays des recommandations formulées par les AFRITAC». **Un certain progrès a été constaté dans la réponse apportée à cette recommandation et les comptes rendus remis au comité d'orientation (CO) sont désormais mieux focalisés sur les productions que sur les intrants.** Quelques éléments permettent de penser que l'AFRITAC Ouest s'appuie sur l'auto-évaluation (c'est-à-dire sur le suivi) et sur le compte rendu pour gagner en efficacité et en effectivité dans ses activités, et approfondir les synergies qui peuvent exister entre ses contributions, celles du siège du FMI et d'autres bailleurs de fonds. **Pour autant, en analysant les rapports mensuels des conseillers résidents, il ressort que d'autres progrès s'imposent en matière de compte rendu, conformément aux méthodes de gestion axée sur les résultats de développement.** Pour l'essentiel de la période sujette à

---

<sup>74</sup> Les informations mises à la disposition de la mission d'évaluation ne ventilaient pas les contributions des consultants de courte durée en AT GFP et administration des recettes.

<sup>75</sup> Cf. le tableau I.1 au chapitre I.

évaluation, l'AFRITAC Ouest a souffert en l'occurrence d'un manque d'accès au système de gestion de l'information pour l'assistance technique (TAIMS) L'accès pose encore problème de temps à autre et il serait prématuré de conclure que la version améliorée du TAIMS produira les résultats escomptés.

117. Trois facteurs entravent la capacité des bailleurs de fonds à suivre les résultats de l'assistance budgétaire apportée par l'AFRITAC Ouest autrement que par le biais de pièces soumises au Comité d'orientation : (i) La page web de l'AFRITAC Ouest n'a su résister à l'épreuve du temps et l'information qu'elle affiche est périmée ; (ii) les autres donateurs n'ont pas accès aux comptes rendus des conseillers résidents et (iii) l'AFRITAC Ouest omet de documenter ses réalisations dans un rapport annuel accessible à tous ou dans un compte rendu envoyé à ses partenaires stratégiques. **Il faut améliorer les modalités de diffusion et de mutualisation de l'information entre les partenaires stratégiques.**

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques

118. Le tableau E.21 résume les conclusions de la mission d'évaluation sur l'efficacité du portefeuille d'activités d'AT fournie par l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques. Dans l'ensemble, cette panoplie d'activités **se révèle efficace au plan coût. L'efficacité des groupes d'activités d'AT en GFP comme en administration des recettes est jugée Satisfaisante, bien que légèrement en deçà du point médian de la fourchette.** L'appréciation de **Modeste** pour l'information et le suivi est compensée par la note « **Satisfaisante** » obtenue par l'efficacité de la démarche / mise en œuvre et l'efficacité dans l'utilisation des ressources. La qualité de l'expertise et de l'assistance est un indicateur général des capacités de l'AFRITAC Ouest à mobiliser de manière efficace des ressources bien dosées. Globalement, les résultats du sondage d'évaluation des AFRITAC<sup>76</sup> rejoignent la notation du tableau E.21 et qualifient la prestation de l'AFRITAC Ouest de **Satisfaisante** dans ce domaine pour les deux groupes d'activités d'AT. La plupart des notes sont **Satisfaisantes**, l'appréciation **Excellente** venant équilibrer la note **Modeste**. Très rares sont les notes **Insatisfaisante** dans ce domaine.

---

<sup>76</sup> Cf. les tableaux E.17 et E.18.

**Tableau E.21 : Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques**

Critère	Pondération (%)	Appréciation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		45	55	100
<b>1. Efficacité démarche / mise en œuvre</b>	40	3,0	3,0	3,0
<b>2. Utilisation efficace des ressources</b>	40	3,0	3,0	3,0
<b>3. Information et suivi</b>	20	2,0	2,0	2,0
<b>Appréciation / Note globale d'efficacité</b>	100	2,8	2,8	2,8

a Notation : 4 = Excellent ; 3 = Satisfaisant ; 3 = Modeste ; 1 = Insatisfaisant  
b Pondération par le % du budget d'AFRITAC Ouest consacré au groupe d'activités d'AT

Très efficace (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 < Efficace (Satisfaisante) ≥ 2,5 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5 ;  
Pas efficace (Insatisfaisante) < 1,5

## E. Durabilité de l'AT en matière de finances publiques

### 1. Contexte politique/économique

119. La stabilité politique, un environnement macroéconomique sain, la continuité des politiques et des institutions robustes contribuent à créer des conditions propices à la durabilité des avantages procurés par l'aide des donateurs en général, et l'assistance des AFRITAC en particulier. Lorsque ces conditions sont partiellement ou totalement absentes, la probabilité d'obtenir des résultats durables en est diminuée d'autant. Dans le courant de la période d'évaluation, des facteurs politiques ont perturbé la faculté de l'AFRITAC Ouest à fournir une assistance technique à certains pays. Les tensions et le climat sécuritaire en Côte d'Ivoire ont rendu difficile la menée des activités d'AT par l'AFRITAC Ouest durant l'essentiel de la période d'évaluation, même si ces problèmes refluent et que l'on essaie de leur trouver une solution d'ordre politique. Le coup d'état en Mauritanie a conduit le FMI à suspendre toutes ses opérations en pays. À l'heure où l'on met la dernière touche au présent compte rendu, des putschistes ont pris le pouvoir en Guinée mais la mission d'évaluation ne sait pas encore exactement de quelle manière ce développement affectera la durabilité de l'assistance technique de l'AFRITAC Ouest. La Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau et le Togo ont essuyé quelques tempêtes politiques.

120. La mission d'évaluation qualifie la capacité d'absorption des institutions de Satisfaisante dans quatre des pays clients de l'AFRITAC Ouest : Bénin, Burkina Faso, Mali and Sénégal – ce dernier ayant sollicité peu d'assistance budgétaire. La capacité d'absorption des institutions est jugée Modeste dans trois pays (Mauritanie, Niger et Togo) et Insatisfaisante dans deux autres (Côte d'Ivoire, Guinée et Guinée-Bissau). Le pourcentage d'assistance budgétaire que l'AFRITAC Ouest a fourni à chaque pays client figure au tableau B.3. La note globale pondérée relative à la capacité d'absorption des institutions est Satisfaisante, mais juste un peu au-dessus de la délimitation avec la note Modeste. Néanmoins, ce qui domine dans cette appréciation, c'est la mention que les conseillers en finances publiques ont consacré 55 % de leur temps au Mali, un pays dont la capacité d'absorption institutionnelle. L'essentiel de ce

temps correspond vraisemblablement à du temps consacré à travailler dans les bureaux de l'AFRITAC Ouest plutôt qu'à fournir de l'assistance technique au Mali. C'est ce qui explique que, globalement, une note **Modeste** de capacité d'absorption des institutions pour la région, autre vocable pour facteurs relevant de l'économie politique, a été retenue pour l'assistance en finances publiques. Cette appréciation traduit la difficulté des cadres institutionnels auxquels les conseillers budgétaires se trouvent confrontés dans bien des pays. L'instabilité politique et la faible capacité d'absorption dans quatre pays couverts par l'AFRITAC Ouest (Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau et Mauritanie) ont eu pour effet de réduire l'efficacité, l'efficacé et la pérennité de certaines opérations d'AT de l'AFRITAC Ouest. Par exemple, l'AT fournie à la Côte d'Ivoire a été limitée et du fait de redéploiements de personnel, des missions d'AT ont dû être répétées en Guinée, en Guinée-Bissau et en Mauritanie.

## **2. Appropriation par les organismes d'exécution et utilisation des résultats des activités d'AT**

121. L'un des moyens les plus importants pour déterminer jusqu'à quel point l'agence d'exécution s'est appropriée et se sert des productions fournies par le centre a été de demander aux organismes de contrepartie, aux participants aux ateliers et, ou aux stagiaires s'ils utilisaient ou non les connaissances acquises dans leur travail. Cette évaluation a été fondée sur les résultats d'entrevues menées auprès des fonctionnaires de l'État, des conseillers résidents, du FAD et sur les réponses apportées au questionnaire. Dans chacun des pays où elle s'est rendue, la mission d'évaluation a organisé des discussions avec les participants aux ateliers sous forme de groupe cible et rencontré de hauts fonctionnaires dans les ministères ainsi que des directeurs de service.

122. Les commentaires de la mission d'évaluation au sujet des ateliers sont les suivants :

- (i) les séminaires et ateliers de formation ont été un moyen efficace de mettre l'expérience de la région en partage ;
- (ii) la documentation reçue pendant les séminaires et les ateliers de formation a été utile et a souvent servi d'outil de référence au travail ;
- (iii) les ateliers de formation ont fourni l'occasion d'établir des réseaux de contact et de nouer des rapports entre praticiens ;
- (iv) il faut prolonger le suivi sur les recommandations issues des ateliers dans le but d'en faciliter la mise en œuvre ;
- (v) il serait souhaitable d'équilibrer la représentation entre techniciens et personnel d'encadrement aux ateliers de formation. Les cadres participants seront mieux placés que les techniciens pour faciliter la prise de décisions politiques et la modification des procédures qui s'imposent parfois pour mettre à profit les qualifications acquises et les recommandations issues des ateliers de formation.

123. Dans certains cas, la formation technique a été bonne mais la réglementation, les procédures et le cadre juridique n'ont pas permis aux participants aux ateliers d'appliquer les connaissances acquises au travail (ce fut le cas de stagiaires du Mali ayant assisté à l'atelier sur les contrôles internes, l'imposition et la gestion de la dette). Ces obstacles sapent la durabilité des avantages tirés des ateliers et pose la question de l'enchaînement des activités de manière à instituer un cadre de travail où il est possible d'appliquer les compétences acquises dans le cadre des ateliers. Pour autant, à l'occasion des discussions en groupe cible menées en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali, la plupart des participants aux ateliers ont déclaré se servir de ces qualifications en poste et, compte tenu de ces discussions, le choix des participants ne semble pas poser de problème majeur. L'évaluation de 2005 a souligné que les participants aux ateliers d'AFRITAC devaient être soigneusement sélectionnés. Il y a des



raisons de penser que tel a été le cas, rares ayant été les problèmes portés à l'attention de la mission d'évaluation en matière de sélection des participants.

124. Les participants ont estimé que :

- (i) la durée de ces ateliers était trop courte, la plupart s'échelonnant sur cinq jours au plus ;
- (ii) il y a manque de suivi des recommandations qui ont été faites et des leçons tirées lors des ateliers – cette tâche est laissée aux participants qui ne sont pas toujours du niveau hiérarchique suffisant pour imprimer ce type de changements au sein de leurs institutions respectives.

125. Les productions de certaines activités d'AT fournies par l'AFRITAC Ouest ont été incorporées dans les pratiques commerciales courantes des organismes d'exécution, ce qui augure bien de la durabilité. À titre indicatif, l'AFRITAC Ouest a apporté une assistance technique en matière d'analyse de risque et de sélectivité aux administrations des douanes du Bénin, de Mauritanie, du Mali et du Sénégal, soit en y introduisant les méthodes, soit en les développant plus avant. À l'exception de la Côte d'Ivoire et du Sénégal, toutes les administrations se servent du système automatisé des données douanières (Automated System for Customs Data ou SYDONIA++), lequel comporte un module de sélectivité qui, dans son mode d'emploi optimal, exige de définir des profils de fraude. L'introduction de la fonction sélectivité a puissamment contribué à accélérer les formalités de dédouanement. La Côte d'Ivoire fait savoir, par exemple, que 60 % des déclarations transitent en circuit vert assorties d'un bon à enlever. La Côte d'Ivoire et le Sénégal s'appuient également sur la sélectivité et sur l'analyse de risque pour les audits in situ des entreprises.

126. Il est également des exemples où les activités d'AT ne pourront être tout à fait pérennisées, soit parce que les recommandations ne sont pas mises en œuvre, soit parce qu'elles ne sont pas susceptibles de l'être. Citons, notamment, quelques activités d'AT sur les recettes en Guinée qui exigent d'investir dans l'achat de systèmes de technologies d'information et la Guinée-Bissau qui souffre d'un manque d'effectifs.

127. Afin de rendre les activités d'AT plus efficaces et plus viables, l'évaluation de 2005 recommandait de désigner des points focaux nationaux pour les AFRITAC. La plupart des pays ont nommé des points focaux nationaux au ministère des Finances. Certains siègent au Comité d'orientation. De l'avis du coordonnateur des centres, l'expérience a donné des résultats mitigés. Certains points focaux nationaux ont été très actifs et ont fortement soutenu le travail du centre AFRITAC. Dans d'autres, leur participation et appui ont été moindres. Un point focal national relevant du ministère des Finances d'un pays client important de l'AFRITAC Ouest a informé la mission d'évaluation que son travail de point focal s'ajoute à ses activités courantes et que ni le Comité d'orientation, ni son supérieur ne lui offre reconnaissance ou récompense suffisantes pour ce faire.

128. La perte de personnel qualifié dans des domaines de réforme essentiels tels que la gestion des liquidités, l'informatisation des systèmes de gestion financière, l'analyse de la politique budgétaire et le compte rendu ainsi que l'administration des recettes menacent la durabilité dans quelques pays (par exemple en Côte d'Ivoire et au Togo). Dans le souci d'amoindrir la perte de l'expertise et des connaissances techniques, les autorités devraient être encouragées à entreprendre la documentation effective des politiques et des procédures à suivre dans des domaines de réforme essentiels. Les pays membres doivent effectuer la planification et le transfert du savoir et des qualifications afin d'inscrire dans la durée l'assistance technique que leur fournit l'AFRITAC Ouest.

129. **Les pays membres de l'AFRITAC Ouest se heurtent à des difficultés et à des contraintes qui leur ont interdit de tirer complètement parti de l'assistance budgétaire** et qui accentuent le risque d'un effet court terme. Ces grandes difficultés incluent, entre autres :

- (i) l'absence (dans quelques pays) de cadre législatif global pour étayer les réformes en GFP ;
- (ii) la lenteur des progrès accomplis en vue de la mise en œuvre des mesures et initiatives recommandées, notamment les difficultés imputables au faible degré d'informatisation ;
- (iii) l'insuffisance de compréhension et de soutien de la part des organismes publics qui effectuent les dépenses, ce qui sape les réformes entreprises sous l'égide du ministère des Finances ;
- (iv) l'insuffisance de collaboration et le manque de clarté entre les partenaires de développement, ce qui minore l'efficacité de l'assistance technique ;
- (v) le poids du climat social et politique qui, dans certains pays, ronge la volonté politique d'entreprendre des réformes ;
- (vi) la fluidité du caractère de l'assistance budgétaire, ce qui amène l'AFRITAC Ouest à s'adapter à des réalités continuellement nouvelles et lui demande parfois une expertise inédite et supplémentaire.

### **3. Promotion de l'utilisation de l'expertise africaine**

130. Un des objectifs poursuivis par l'AFRITAC Ouest qui devrait contribuer à la durabilité des résultats à long terme est la promotion de l'utilisation de l'expertise africaine. L'évaluation de 2005 a recommandé que « les AFRITAC continuent à promouvoir l'expertise africaine par le biais du recrutement d'experts résidents du continent et de l'utilisation d'experts africains pour les missions de courte durée en veillant à maintenir en permanence la qualité de l'AT ». À l'heure actuelle, tous les quatre conseillers résidents de l'AFRITAC Ouest en assistance budgétaire sont des experts originaires du continent – deux pour la GFP, un pour l'imposition et un pour les douanes. Les autorités des pays couverts par les effectifs de l'AFRITAC Ouest et du FAD sont satisfaites de leur prestation et de leur contribution, au plan quantitatif et qualitatif. L'AFRITAC Ouest continue à exploiter le bon dosage entre des experts en provenance et en dehors du continent africain. Un succès que l'on peut attribuer aux efforts délibérés que mène le FAD pour identifier d'éventuels conseillers/experts et les mettre à l'épreuve au fil du temps avant de les recruter comme conseillers. La mission d'évaluation a recueilli des avis positifs sur le travail des experts africains de courte durée, en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali.

131. La stratégie suivie afin de promouvoir l'utilisation de l'expertise africaine nécessite d'engager des efforts, de manière soutenue et délibérée, pour éviter de saper les acquis. La stratégie de recrutement constitue l'une des plus grosses difficultés. Compte tenu du nombre limité d'experts en GFP et en administration des recettes originaires de la région, ces spécialistes ont généralement un emploi, n'en cherchant pas nécessairement un autre et ne sont pas toujours enclins à démissionner de leur poste pour accepter une mission professionnelle d'un an. Il faut adopter une approche volontariste dans le but d'identifier et de recruter des conseillers résidents et des consultants de courte durée qualifiés en assistance budgétaire. Il faut définir une stratégie de nature à identifier les talents, à tirer parti de l'expertise africaine dans ces domaines et à en promouvoir la croissance. L'AFRITAC Ouest devrait poursuivre les efforts positifs qu'il a consentis en vue de nourrir et de mettre à contribution les experts de la région.

#### 4. Durabilité financière

132. L'assistance technique que fournit le centre AFRITAC pourrait être qualifiée de travail en cours de développement. Un complément d'aide technique et de soutien sera nécessaire pour que l'on puisse atteindre les résultats et les ancrer solidement dans les procédures courantes des organismes d'exécution. En outre, il y a chez les clients de l'AFRITAC Ouest une demande croissante pour un éventail toujours plus vaste de services plus sophistiqués. Les réponses au sondage d'évaluation indiquent que les conseillers en finances publiques s'éparpillent trop et tentent de couvrir trop de pays. Il faudra augmenter les ressources financières pour veiller à ce que le portefeuille d'activités de l'AFRITAC Ouest en assistance budgétaire produise des avantages durables. Néanmoins, à l'heure de cette évaluation, ni le FMI, ni les bailleurs de fonds ne se sont engagés à financer la phase III.

#### 5. Évaluation de la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques

133. **La durabilité de l'assistance budgétaire dépend, pour partie, de l'importance que les parties intéressées accordent aux objectifs budgétaires que vise l'AFRITAC Ouest.** Comme l'indique le tableau E.22, 90 % des quelque 140 personnes ayant répondu au sondage d'évaluation des AFRITAC ont qualifié l'importance continue des objectifs budgétaires définis dans les documents programmatiques de l'AFRITAC Ouest de soit **Importante**, soit **De la plus haute importance**. Seuls deux objectifs, au maximum, pouvaient être cotés « de la plus haute importance ». Les objectifs budgétaires jugés plus importants étaient : (i) améliorer les capacités nécessaires à l'analyse macro-économique, la formulation de politiques et l'étude prévisionnelle ; et (ii) accroître la transparence et l'efficacité des systèmes et des procédures régissant la budgétisation, les opérations de trésorerie ainsi que la planification et le contrôle des dépenses, moyennant des garde-fous appropriés en termes de surveillance et d'audit. Le fait que rares sont les personnes (moins de 10 %) ayant qualifié les quatre sous-critères d'objectif en finances publiques soit de **Pas très important**, soit de **Pas important**, laisse croire que l'assistance budgétaire de l'AFRITAC Ouest garde toute son importance. Il s'agit là d'une conclusion qui augure bien de la Durabilité de l'assistance budgétaire.

134. Le tableau E.23 résume les conclusions de la mission d'évaluation sur la durabilité du portefeuille d'assistance en finances publiques de l'AFRITAC Ouest. Les groupes d'activités d'AT en GFP comme en administration des recettes sont cotés **Bons mais sont en deçà du point médian de la fourchette**. Les soucis de la mission d'évaluation en matière de durabilité sont liés au contexte économique et politique, reflétant le cadre compliqué au sein duquel opère l'AFRITAC Ouest, et sont aussi d'ordre financier. Des préoccupations que viennent partiellement compenser la note **Excellente** pour l'utilisation de l'expertise africaine et **Satisfaisante** pour l'appropriation et l'utilisation des résultats de l'assistance technique. Ces appréciations de durabilité cadrent avec la note pondérée donnée par les 22 personnes ayant répondu au sondage d'évaluation des AFRITAC qui ont coté la durabilité des deux groupes d'activités. L'un comme l'autre ont été notés Viables. Pour le groupe d'activités en GFP, 27 % ont qualifié les perspectives de durabilité d'**Excellentes**, 45 % de **Satisfaisantes**, 23 % de **Modestes** et 5 % seulement de **Insatisfaisante** (cf. le tableau E.17). Les notes sont proches, juste un peu plus faibles, pour la durabilité du groupe d'activités en administration des recettes - **Excellentes**, 18 % ; **Satisfaisantes**, 45 % ; **Modestes**, 27 % et **Insatisfaisantes**, 9 % (cf. le tableau E.18). Près d'un tiers des sondés se sont dits quelque peu inquiets au sujet de la durabilité du portefeuille d'assistance en finances publiques de l'AFRITAC Ouest.

**Tableau E.22 : Importance que l'AT de l'AFRITAC Ouest devrait accorder aux objectifs en matière de finances publiques**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponse <sup>1</sup>
	De la plus haute importance	Important	Pas très important	Pas important		
Améliorer les capacités nécessaires à l'analyse macro-économique, la formulation de politiques et l'étude prévisionnelle	58 %	33 %	7 %	3 %	146	93 %
Améliorer l'efficacité du système de pouvoirs et de contre-pouvoirs dans la gestion des finances publiques, compte tenu des codes de bonnes pratiques préconisés par le FMI et d'autres institutions	36 %	57 %	6 %	1 %	142	90 %
Accroître la transparence et l'efficacité des systèmes régissant la budgétisation, les opérations de trésorerie ainsi que la planification et le contrôle des dépenses moyennant les garde-fous appropriés en termes de surveillance et d'audit	62 %	35 %	3 %	0 %	144	92 %
Augmenter la fiabilité et la remise en temps utile des rapports sur les statistiques de finances publiques	38 %	53 %	8 %	1 %	141	90 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 157 avis recueillis sur les Centres AFRITAC pour la présente évaluation.

## F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques

135. L'évaluation globale de la qualité des résultats de l'assistance en finances publiques de l'AFRITAC Ouest est indiquée au tableau E.24. La qualité des résultats du portefeuille d'activités est jugée **Satisfaisante**, bien qu'en deçà du point médian de la fourchette. Les notes les plus élevées concernent la pertinence, puis viennent l'efficacité, la durabilité et l'efficacité. Ces trois derniers sous-critères reçoivent une note inférieure au point médian de la fourchette Satisfaisante, l'efficacité **frisant la note Modeste**. Les appréciations des groupes d'activités en GFP et en administration des recettes sont proches, **mais toutes deux en deçà du point médian de la fourchette Satisfaisante**. La seule dimension d'évaluation qualifiée de **Modeste**

est l'efficacité du groupe d'activités en GFP. Les résultats du sondage d'évaluation des AFRITAC au sujet de l'assistance en finances publiques de l'AFRITAC Ouest sont largement compatibles avec ces appréciations.

<b>Tableau E.24 : Évaluation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques</b>				
Critère	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Note <sup>b</sup>
		45	55	100
<b>1. Pertinence</b>	32	2,8	3,2	3,0
<b>2. Efficacité</b>	28	2,4	2,7	2,6
<b>3. Efficience</b>	22	2,8	2,8	2,8
<b>4. Viabilité</b>	18	2,7	2,7	2,7
<b>Appréciation/Note globale</b>	100	2,7	2,9	2,8
a Notation : 4 = Excellente ; 3 = Satisfaisante ; 2 = Modeste ; 1 = Insatisfaisante				
b Pondération par le % du budget du centre AFRITAC Ouest consacré au groupe d'activités d'AT				
Excellent ≥ 3,5 ; 3,5 < Satisfaisant ≥ 2,5 ; 2,5 < Modeste ≥ 1,5 ; Insatisfaisant < 1,5				

### **G. L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de finances publiques**

136. **Si la manière de concevoir et de dispenser l'assistance technique en GFP continuera à être guidée par les besoins des demandeurs, l'AFRITAC Ouest devrait à l'avenir :**

- (i) encourager l'adoption des bonnes pratiques dans des domaines essentiels, à savoir, la préparation des plans et du budget à moyen terme (CDMT), la gestion des liquidités et des accords bancaires, le passage à la classification GFS 2001, l'amélioration du compte rendu budgétaire et le renforcement des cadres juridique et réglementaire ;
- (ii) atténuer l'impact de la perte d'expertise et de connaissances techniques ; pour ce faire, il conviendrait d'encourager les autorités à engager la documentation effective des politiques et des procédures concernant les domaines de réforme essentiel. Les pays membres doivent planifier la succession ainsi que le transfert des connaissances et des qualifications, afin de pérenniser l'assistance technique que leur apporte l'AFRITAC Ouest ;
- (iii) encourager l'application effective des recommandations issues de l'assistance technique ; pour ce faire, il conviendrait d'encourager les autorités à établir le cadre politique et institutionnel nécessaire au lancement des projets de réforme, notamment par la prise de décisions politiques entérinées par le cabinet ministériel, la création d'équipes de projets, la formulation de plans de travail réalistes et l'affectation d'experts à moyen et, ou à long terme ;
- (iv) renforcer le dialogue et la coopération avec les partenaires de développement dans le but d'ouvrir des perspectives de financement qui permettront de recruter les directeurs de projet et, ou les conseillers de moyenne/courte durée aux fins de mettre en œuvre les plans de travail de l'AFRITAC Ouest ;

- (v) continuer à faire participer tous les pays membres par le biais d'initiatives régionales destinées à renforcer les capacités – des ateliers de formation par exemple – pour qu'ils restent au courant des bonnes pratiques et des réformes de GFP en vigueur dans la région et des activités d'AT que l'AFRITAC Ouest met à leur disposition.

137. **Forte du soutien apporté par le FAD, l'assistance technique en administration des recettes de l'AFRITAC Ouest est parvenue à renforcer les capacités locales ainsi que la connaissance et l'application des bonnes pratiques internationales.** Les pays de la région ont bien débuté un mouvement de réforme dont les premiers résultats sont encourageants mais, pour parvenir à moderniser l'administration des recettes, d'autres efforts devront être consentis. **À l'avenir, l'assistance technique devrait être axée sur la consolidation des acquis et sur l'ancre des réformes en apportant des conseils et en renforçant les capacités dans les domaines ci-après :**

- (i) services aux contribuables ;
- (ii) segmentation et prise en charge des contribuables ;
- (iii) régime d'imposition des petites entreprises ;
- (iv) application plus courante de l'approche de gestion du contrôle de conformité en fonction des risques, à la fois pour les impôts et pour les douanes ;
- (v) imposition des revenus tirés des produits pétroliers, miniers et d'autres ressources naturelles ;
- (vi) revue et conception des procédés d'entreprise ;
- (vii) utilisation de plates-formes robustes de technologies d'information, à l'appui des opérations courantes et de la prise de décisions ;
- (viii) coopération plus étroite entre les services des impôts et des douanes ;
- (ix) application intégrale des techniques d'évaluation douanière de l'OMC et d'audit après dédouanement ;
- (x) renforcement des capacités d'encadrement et d'audit interne au sein des administrations ;
- (xi) intensification des activités de prévention de la fraude, de lutte contre la contrebande et prise de mesures destinées à remédier à la contrefaçon.

138. L'AFRITAC Ouest devrait hiérarchiser ses activités et orienter ses ressources vers les domaines qui sont sources de valeur ajoutée et d'appropriation à l'échelon local. Par ailleurs, le conseiller en administration des recettes devrait encourager les autorités compétentes à effectuer leur propre diagnostic à intervalles réguliers, à l'aide d'indicateurs essentiels de performance internationalement reconnus.

#### **IV. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques**

##### **A. Introduction à l'AT en matière de statistiques**

139. L'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest devait traiter les sujets ci-après : (i) les statistiques provenant des banques centrales afin d'améliorer les données servant au calcul de balance des paiements, en conformité avec les normes internationales du MBP5, et les statistiques sur les secteurs monétaire/financier, à l'aune du manuel MFSM 2000 ; (ii) les statistiques macro-économiques afin de rehausser la qualité des comptes nationaux conformément au SCN 1993, des données et des statistiques de prix de secteur réel (IPC et IPA) ; des améliorations sont recherchées dans les domaines suivants : la méthodologie et les

techniques servant à la compilation des comptes annuels et trimestriels, et des statistiques de prix ; les sources fondamentales de recueil des données, les techniques de traitement et d'analyse statistique, l'introduction de normes internationales, le degré d'actualité et l'accessibilité des données, le règlement de problèmes d'ordre institutionnel et organisationnel et les insuffisances de financement, de personnel, la promulgation tardive des nouvelles lois sur les statistiques et la piètre coordination entre les services de statistiques ; le soutien à apporter à la coordination entre bailleurs de fonds dans le domaine des statistiques ; la question de la participation au SGDD, de la préparation des métadonnées et le resserrement des liens entre les documents relatifs au SGDD et à la réduction de la pauvreté ; et (iii) les statistiques sur les finances publiques, notamment améliorer les statistiques du ministère des Finances qui sont nécessaires à une gestion budgétaire saine, introduire des normes internationales, améliorer la couverture institutionnelle, la qualité et le degré d'actualité des tableaux présentant les opérations financières de l'État, conformément aux règles du manuel GFS 2001.

140. Au cours de la période sujette à évaluation, l'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest a été fournie par deux conseillers dans ce domaine, un expert en comptes nationaux et un autre en statistiques sur les finances publiques. Dans la pratique, l'essentiel des activités d'AT ont porté sur ces deux domaines. L'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest a visé, jusqu'à présent, les sujets ci-après :

- (i) Statistiques de la banque centrale : Une petite portion des activités d'AT a été consacrée à l'amélioration des estimations concernant la balance des paiements (BDP). C'est une tâche qui incombe à la Banque centrale. L'institut national des statistiques / les services des statistiques et des comptes nationaux ne participent pas au processus d'estimation de la BDP – ils se contentent de fournir quelques données d'accompagnement et reçoivent les estimations finales qui servent à l'analyse économique. La Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BCEAO), qui reçoit une assistance technique non négligeable de ses partenaires bilatéraux et financiers<sup>77</sup>, mais non de l'AFRITAC Ouest, couvre la plupart des pays clients du centre. Les pays non membres de l'UEMOA (c'est-à-dire la Guinée et la Mauritanie) ont leurs propres banques centrales. En Guinée, bien que l'évaluation des besoins effectuée par l'AFRITAC Ouest couvrirait aussi les besoins de la banque centrale en matière de statistiques, l'assistance en statistiques monétaires et financières a surtout été apportée par le STA, au siège.
- (ii) Statistiques de secteur réel : L'assistance technique destinée à améliorer la qualité de ces statistiques s'est traduite par : (a) la production de statistiques sur les comptes nationaux qui étaient conformes au SCN 1993 ; (b) la mise en place de plans de perfectionnement, conformément aux métadonnées du SGDD et (c) le transfert de données moins anciennes.
- (iii) Statistiques sur les finances publiques (SFP) : L'assistance en SFP s'est traduite par : (a) le recueil de données et la production de statistiques sur les finances publiques ; (b) l'introduction de concepts et de méthodologies conformes aux normes internationales énoncées dans le GFSM 2001 ; (c) la compilation et l'informatisation de données ; (d) la diffusion des données SFP et (e) la transition du système SFP de 1986 à celui de 2001.

---

<sup>77</sup> Les rapports sont particulièrement étroits avec la Banque de France.

## B. Pertinence de l'AT en matière de statistiques

141. Il est superflu de prouver, sur le plan des idées, à quel point comptent la précision, la fiabilité et le caractère récent des statistiques dans les domaines où l'AFRITAC Ouest a focalisé l'essentiel de son assistance technique – les comptes nationaux et les SFP. En matière de comptes nationaux, les hauts responsables publics ont besoin de données exactes, fiables et récentes pour gérer l'économie et le FMI a besoin de ces données à des fins de suivi, de surveillance et pour des raisons programmatiques. L'amélioration de la gestion budgétaire est une priorité pour les gouvernements, comme pour le FMI, et pour gérer le budget avec efficacité et dans la transparence, il faut des statistiques saines sur les finances publiques. Sans compter que maints bailleurs de fonds se servent aussi de ces données.

142. La pertinence de l'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest a été évaluée, en partie, à l'aide de la base des données sur les informations statistiques des pays qui figure en annexe B (cf. le tableau E.25). Sur une échelle de 0 à 100, le classement moyen des quelque 140 pays inclus dans la base de données sur les systèmes statistiques nationaux s'établit à 65, et la note moyenne attribuée à la pratique statistique, qui couvre bien des questions sans rapport direct avec l'assistance statistique, était 56. Les données figurant au tableau E.25 montrent la faiblesse des systèmes statistiques dans la plupart des pays clients de l'AFRITAC Ouest et, ce faisant, la pertinence de l'objectif visant à les améliorer. Parmi les pays clients de l'AFRITAC Ouest, seul le Sénégal se hisse au-dessus du classement moyen mondial pour les systèmes statistiques nationaux et pour la pratique statistique<sup>78</sup>. La Guinée-Bissau occupe, de loin, le rang le plus bas des pays membres de l'AFRITAC Ouest au plan des systèmes statistiques nationaux – la majorité des autres oscillant dans une fourchette comprise entre 50 et 55. En général, la catégorie rubrique « pratique statistique » est plus faiblement notée. Plusieurs pays obtiennent un classement égal ou inférieur à 30 : le Bénin, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Mali et le Niger.

**Tableau E.25 : Comparaison du degré de développement du système national de statistiques dans les pays de l'Afrique de l'ouest**

	Classement global <sup>1</sup>	Classement pour la pratique statistique <sup>1</sup>	Base comptes nationaux < 10 ans	Utilisation du MBP5	Compte rendu sur la dette extérieure	Base IPC < 10 ans	Consolidation des comptes publics à l'échelon central	Souscription à la NSDD
Bénin	54	30	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
Burkina Faso	58	40	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Côte d'Ivoire	63	40	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Guinée	51	30	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
Guinée-Bissau	35	10	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
Mali	51	20	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Mauritanie	54	40	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
Niger	53	30	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
Sénégal	71	60	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non

<sup>78</sup> Avec une note de 63, la Côte d'Ivoire n'est pas loin de la moyenne pour les systèmes nationaux de statistiques.



Togo	52	40	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
<b>Moyenne ou nombre de Oui</b>	54	34	2 sur 10	7 sur 10	9 sur 10	1 sur 10	1 sur 10	0 sur 10

1 = Classement sur une échelle de 0 à 100. Le classement moyen global est de 65 et de 56 pour la Pratique statistique.

%MBP5 = Manuel de la balance des paiements, 5ème édition ; IPC = Indice des prix à la consommation ; NSDD = Norme spéciale de diffusion sur les données

Source : Banque mondiale. Base de données sur les informations statistiques des pays, 2008.

143. Les informations plus détaillées du tableau E.25 illustrent le degré de difficulté auquel se heurtent les pays clients de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques : (i) la base des comptes nationaux a moins de dix ans dans deux pays seulement (le Sénégal et Burkina Faso) ; (ii) bien que la base de données signale que trois pays (Burkina Faso, Mali et Mauritanie) utilisent le MBP4 plutôt que le MBP5, l'AFRITAC Ouest a fait savoir que comme d'autres pays de l'UEMOA le Burkina Faso et le Mali utilisent le MBP5 et seule la Mauritanie n'utilise pas le MBP5. En tout état de cause, l'utilisation du manuel du FMI le plus actualisé pour la compilation de statistiques de balance des paiements est l'un des domaines statistiques les plus solides parmi les pays couverts par l'AFRITAC Ouest ; (iii) le compte rendu de la dette extérieure est de qualité – la Guinée-Bissau est le seul pays qui n'en fait pas état ; (iv) la base de l'IPC a moins de dix ans uniquement en Mauritanie et (v) la Côte d'Ivoire est le seul pays à produire un compte consolidé de l'administration centrale. Bien des pays d'Afrique de l'ouest souscrivent au SGDD, mais les métadonnées sont souvent périmées. Aucun des pays clients de l'AFRITAC Ouest ne souscrit à la NSDD. Cependant, avec le concours de l'AFRITAC Ouest et de l'INSEE (France), le Sénégal a entrepris de développer la production de statistiques (par exemple comptes nationaux trimestriels, indice des prix à la production) afin d'être en mesure de souscrire à la NSDD. Les données du tableau E.25, qui suggèrent la pertinence d'une assistance technique en matière de comptes nationaux, de prix et de GFS, interpellent également sur la participation insuffisante de l'AFRITAC Ouest au travail à mener dans le but d'actualiser la base des comptes nationaux et de l'ICP. Quelques fonctionnaires ont informé la mission d'évaluation qu'ils souhaitaient ce type d'assistance, craignant de plus en plus un retour de l'inflation. Dans la pratique, il faudra peut-être retenir une approche d'assistance régionale sur cette question, vu l'harmonisation des ICP dans tous les pays membres de l'UEMOA (en base 1996).

144. La base de données de la Banque mondiale a été passée en revue dans le but d'identifier les pays qui avaient adopté une législation sur les statistiques nationales et de faire le point sur le plan de développement des statistiques nationales. Tous les pays clients de l'AFRITAC Ouest ont adopté une législation relative aux statistiques nationales. Sept<sup>79</sup> des dix pays clients du centre ont achevé leur plan de développement des statistiques nationales et dans les trois derniers<sup>80</sup>, il est en cours de préparation. En dépit du caractère positif de ces conclusions, il ressort des documents du FMI que l'obtention de telles productions ne débouche pas toujours sur les résultats souhaités. Dans certains cas, des difficultés tenaces en rapport avec le budget, les effectifs et le manque de sondages récents relèguent ces réalisations au second plan, de sorte que l'on passe à côté du but recherché – obtenir des statistiques moins tardives et plus exactes. L'AFRITAC Ouest, STA, AFR et MCD ont systématiquement invité l'institut national de statistiques et les autorités nationales à accroître les moyens affectés aux statistiques, y compris de comptabilité nationale, aux IPC et aux SFP. Depuis 2005 six pays

<sup>79</sup> Bénin ; Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Mali ; Mauritanie ; Niger ; Sénégal.

<sup>80</sup> Guinée ; Guinée-Bissau ; Togo.

(Burkina Faso, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger et Sénégal) ont augmenté les crédits et les effectifs des services de comptabilité nationale. Malgré ces progrès, ces problèmes persistent.

145. Les faiblesses du système statistique en Afrique subsaharienne, y compris dans les pays clients de l'AFRITAC Ouest, ne sont plus à démontrer. La faiblesse générale des statistiques est déclarée en page d'accueil du site AFRISTAT. Le tableau E.26 résume les avis tirés du sondage d'évaluation des AFRITAC sur les trois sous-critères ayant servi à évaluer la pertinence de l'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest. Le nombre de réponses reçues est raisonnable, compris entre 30 et 39, selon la question. Comme indiqué dans les paragraphes suivants, les réponses au sondage ont servi à tester et à confirmer l'appréciation de la mission d'évaluation en matière de pertinence, sur la base d'entretiens et d'analyse de documents.

**Tableau E.26 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques**

	Pourcentage de réponse				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponse <sup>2/</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence des activités d'AT au plan du renforcement des capacités	54 %	41 %	5 %	0 %	3,5	39	98 %
Compatibilité avec les priorités du gouvernement	32 %	63 %	5 %	0 %	3,3	38	95 %
Coordination avec d'autres fournisseurs d'activités d'AT	26 %	46 %	29 %	0 %	3,0	35	88 %
Coordination avec les activités menées au siège du FMI	40 %	60 %	0 %	0 %	3,4	30	75 %
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>38 %</b>	<b>52 %</b>	<b>10 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3,3</b>	<b>36</b>	<b>89 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellent = 4, Bon = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 40 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.  
Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

## 1. Compatibilité avec les objectifs des gouvernements

146. À l'occasion des entretiens qui ont eu lieu avec de hauts fonctionnaires et des employés des organismes d'exécution en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali, la mission d'évaluation a appris que l'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest était fournie en fonction de la demande des pays et en reflétait les priorités. Un avis que la mission d'évaluation a validé en passant en revue les documents et les procès-verbaux issus des réunions du Comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest. À l'ouverture de la 11<sup>ème</sup> session du Comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest en avril 2008, le Secrétaire général du ministère des Finances du Mali a déclaré qu' « **AFRITAC avait été en mesure de répondre aux besoins des pays bénéficiaires et de montrer les**

**bonnes pratiques dans son domaine de compétences expertes** ». Dans le but d'illustrer ce propos, il a rappelé aux délégués que depuis son ouverture cinq ans plus tôt, l'AFRITAC Ouest avait accompli plus de 700 missions d'assistance technique, organisé une quarantaine de séminaires dans la région et quatre ateliers de formation nationaux. Une constatation d'ordre général qui concerne toute l'assistance statistique. Lorsque la mission d'évaluation s'est entretenue avec des fonctionnaires du service national des statistiques et des sciences informatiques du Mali à Bamako, ils ont exprimé leur satisfaction et parlé de collaboration étroite avec le conseiller en comptes nationaux. Ce suivi a permis la mise en œuvre du SCN 1993. Il y a eu, cependant, quelques plaintes sur le fait que la préparation de l'IPC et l'élaboration d'indices régionaux n'ont pas donné lieu à des activités d'assistance technique<sup>81</sup>. Si, de l'avis de certains pays clients, l'AFRITAC Ouest devrait offrir quelque compétence experte dans le secteur social, la mission d'évaluation note que cela dépasse les domaines courants de l'expertise du FMI en statistiques.

147. La pertinence de la mise à disposition de statistiques saines pour la gestion budgétaire ressort clairement de la section précédemment consacrée à la gestion des finances publiques (GFP) dans la présente annexe. L'assistance technique en GFP correspond au groupe d'activités d'AT le plus vaste de l'AFRITAC Ouest. L'introduction des concepts figurant dans le manuel GFSM 2001 est d'une grande cohérence et pertinence par rapport aux efforts que la plupart des pays clients de l'AFRITAC Ouest ont consenti afin de mieux gérer leur budget. En Côte d'Ivoire et en Guinée, des responsables ont informé la mission d'évaluation qu'ils étaient particulièrement reconnaissants du soutien dont ils avaient bénéficié pour améliorer leurs SFP et que cet appui œuvrait en faveur du plan d'action national en GFP. L'AFRITAC Ouest est le seul centre régional d'assistance technique qui dispose de deux conseillers en statistiques et, par conséquent, des ressources et de l'expertise nécessaires pour intensifier la pertinence de son assistance statistique en créant des synergies avec son travail en matière de finances publiques.

148. Les personnes qui ont répondu au sondage d'évaluation des AFRITAC étaient surtout des fonctionnaires jugeant avoir suffisamment d'expérience avec l'AFRITAC Ouest pour noter son assistance statistique. Elles qualifient cette assistance technique de **Satisfaisante** au plan de la compatibilité avec les priorités du gouvernement. Sur 38 réponses, 32 % jugent la compatibilité de l'assistance technique avec les priorités du gouvernement **Excellente**, 63 % la considèrent **Satisfaisante**, 5 % **Modeste**, aucune ne l'estimant **Insatisfaisante**.

## 2. Coordination avec les partenaires de développement

149. Deux fournisseurs importants d'assistance statistique siègent aux réunions du Comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest en qualité d'observateur – AFRISTAT et la Banque mondiale. Un haut fonctionnaire d'AFRISTAT assiste aux délibérations du Comité d'orientation du centre et le conseiller en statistiques de secteur réel entretient des rapports étroits avec les experts en statistiques du centre et de la France. Ces facteurs devraient approfondir les relations de coordination avec d'autres fournisseurs d'assistance statistique. Le fait que la France, l'Allemagne et le Canada sont représentés au Comité d'orientation devrait aussi améliorer la coordination et la mutualisation des informations en matière de statistiques. Pour autant, on a constaté un manque d'assiduité aux réunions de la part de certains bailleurs de fonds.

---

<sup>81</sup> L'AFRITAC Ouest a fait savoir que les plaintes liées au manque d'AT en matière d'IPC concernaient une demande d'aide financière, ce qui ne relève pas du mandat de l'AFRITAC Ouest et qu'AFRISTAT avait achevé le projet d'AT en IPC régional de l'UEMOA, lequel incluait le Mali.

150. Un nombre croissant d'organisations œuvre à l'appui du développement des moyens statistiques en Afrique subsaharienne. À l'issue de quelques années d'activités restreintes, la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique a organisé la première session de la Commission statistique pour l'Afrique (StaCom-Africa) à Addis Abeba, du 20 au 24 janvier 2008. D'autres organisations régionales travaillant aux mêmes fins sont notamment AFRISTAT, la BAD et Paris 21. La Banque mondiale et quelques bailleurs de fonds bilatéraux appuient également le perfectionnement des systèmes statistiques dans certains pays clients de l'AFRITAC Ouest.

151. En Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali, la mission d'évaluation a recueilli quelques avis de préoccupation au sujet de la solidité de la coordination entre l'AFRITAC Ouest et d'autres partenaires de développement en matière de statistiques. Le degré de coordination avec les autres partenaires de développement est jugé modeste dans certains pays. Il y a cependant eu des exceptions. Au Mali, par exemple, un comité de coordination en statistiques a été créé en 2007, sous la présidence de la Suède et la vice-présidence de la délégation de l'Union européenne. Cette initiative avait pour objectif d'épauler le développement des statistiques et de traiter du financement entre partenaires de développement. L'AFRITAC Ouest est un membre de ce comité. Les Conseillers résidents en SFP et en secteur réel participent aux réunions lorsqu'ils sont présents à Bamako. Pour l'instant les réunions ont principalement porté sur le recensement à venir, domaine qui ne relève pas du mandat de l'AFRITAC Ouest. L'implantation dans d'autres pays d'un comité de coordination comparable à celui du Mali pourrait permettre de renforcer la coordination entre bailleurs de fonds.

152. La mission d'AFRISTAT, organisation internationale qui a commencé ses opérations en 1996, est de renforcer les capacités afin d'asseoir le développement des données statistiques dans le domaine économique, social et environnemental. AFRISTAT, qui compte 19 membres,<sup>82</sup> dont tous les pays clients de l'AFRITAC Ouest clients, a installé son siège à Bamako. Les travaux de l'organisation sont menés sous l'égide d'un comité de direction qui se compose de hauts fonctionnaires travaillant dans les services nationaux de statistiques, de banques centrales et d'unions économiques et monétaires. AFRISTAT appuie les activités des services nationaux de statistiques dans les pays clients de l'AFRITAC Ouest et dispose d'un pouvoir législatif en matière d'harmonisation des concepts, d'application des normes internationales et d'utilisation des méthodes statistiques qui sont susceptibles de promouvoir la cohérence des données statistiques et l'analyse comparative. À la tête d'AFRISTAT se trouve un Directeur général et un Directeur général adjoint qui sont appuyés par 21 experts<sup>83</sup> and 14 employés permanents locaux. Comme AFRISTAT et l'AFRITAC Ouest sont tous deux implantés à Bamako, et vu le chevauchement des domaines d'expertise, SFP mises à part, la mission d'évaluation s'attendait à une coordination particulièrement forte entre AFRISTAT et le travail des conseillers en statistiques. Comme l'indique le paragraphe suivant, plusieurs activités mettent en évidence cette coordination.

153. L'AFRITAC Ouest et AFRISTAT ont effectué un travail de collaboration dans les domaines des statistiques de secteur réel et des indices des prix à la consommation. Cette collaboration a été formalisée formelle car AFRISTAT participe en qualité d'observateur aux réunions du comité d'orientation de l'AFRITAC Ouest et ce dernier est membre du comité scientifique d'AFRISTAT. En outre l'AFRITAC Ouest et AFRISTAT ont le même programme de

---

<sup>82</sup> Bénin, Burundi, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sénégal, Tchad et Togo.

<sup>83</sup> Expert en comptes nationaux, macro-économie, statistiques sociales, statistiques sur les prix, sondages, analyse de la pauvreté, statistiques agricoles, nouvelles technologies, organisation institutionnelle des systèmes nationaux de statistiques et gestion de projet, statistiques sur les entreprises, secteur informel et démographie.

travail pour chacun des dix pays membres et partagent les missions à partir des besoins/demandes des pays et des moyens dont dispose chaque institution. S'agissant des statistiques de secteur réel, l'AFRITAC Ouest a entrepris certaines activités en partenariat avec AFRISTAT, notamment dans le cadre du projet lié à la SGDD pour l'Afrique de l'Ouest. Les deux institutions se rencontrent en fonction des besoins afin d'harmoniser leur action dans les pays membres. Participent en outre à certaines des réunions l'INSEE (France), autre fournisseur d'AT en matière de comptabilité nationale de d'IPC dans la région. Le programme travail en matière de secteur réel et d'IPC pour les pays de l'UEMOA (8 des 10 pays couverts par l'AFRITAC Ouest) est convenu d'un commun accord avec la Commission de l'UEMOA et la BAfD. La BAfD finance la Commission de l'UEMOA pour veiller à la mise en oeuvre du programme de travail et l'UEMOA fait appel à AFRISTAT comme organisme d'exécution.

154. Les statistiques de prix sont un bon exemple d'application du concept de programme de travail commun de l'AFRITAC Ouest et d'AFRISTAT. L'AFRITAC Ouest n'a pas réalisé de missions d'AT dans les pays de l'UEMOA en matière de statistiques de prix car AFRISTAT, avec le financement de la Commission de l'UEMOA et de la BAfD contribue à répondre aux besoins de modernisation et de redéfinition de la base de l'IPC dans ces pays. Des enquêtes ont été réalisées auprès des ménages dans les huit pays membres de l'UEMOA, la nouvelle année de base a été fixée et les nouvelles données d'IPC (base 2008) devraient être disponibles vers le milieu de 2009. Dans ce domaine l'AFRITAC Ouest n'a été impliqué que dans les discussions sur les aspects méthodologiques du calcul de l'IPC qui ont eu lieu à Bamako.

155. La Banque mondiale et la BAfD ont également contribué à relever le degré de qualité des statistiques dans les pays membres de l'AFRITAC Ouest. Grâce aux progrès accomplis jusqu'à présent, des synergies devraient naître en redoublant les efforts destinés à coordonner le travail de l'AFRITAC Ouest, d'AFRISTAT, de la Banque mondiale, de la BAfD et de l'Union européenne et permettre aux statistiques des pays clients du centre de gagner en efficience et en efficacité. Il faut une coordination active de cette nature pour remédier aux problèmes et mener les sondages nécessaires qui permettront d'améliorer la qualité intrinsèque des données. Une coordination qui doit aller au delà du partage de l'information et des détails d'AT et déboucher sur une approche convenue de nature à régler les problèmes stratégiques.

156. Si la note pondérée attribuée à la pertinence est **Satisfaisante**, les personnes ayant répondu au sondage d'évaluation de ce centre AFRITAC ont donné à la coordination avec les autres partenaires de développement l'appréciation la plus faible parmi les trois sous-critères de pertinence. Ce sous-critère est le seul recevant un pourcentage non négligeable de notes **Modeste**. Les données du sondage cadrent avec les avis recueillis par la mission d'évaluation selon lesquels il y a matière à ce que l'AFRITAC Ouest améliore sa coordination avec d'autres partenaires de développement, bien que la coordination des bailleurs de fonds ait reçu une mention **Satisfaisante**.

### 3. Conformité de l'AT en matière de statistiques avec les activités menées au siège du FMI

157. Il est possible de jauger la pertinence du travail effectué par le centre AFRITAC dans le domaine des statistiques en analysant les rapports des services du FMI sur les consultations engagées en vertu de l'article IV et les revues. Les résultats de cette analyse sont présentés ci-après pour les trois pays visités :

1. **Côte d'Ivoire**<sup>84</sup>: Les statistiques ont été jugées adéquates et suffisamment récentes pour permettre la surveillance, mais des faiblesses sont relevées dans les domaines des comptes nationaux, de la balance des paiements, des finances publiques et dans la conciliation des données budgétaires et monétaires. Bien que la Côte d'Ivoire participe au SGDD depuis mai 2000, les métadonnées remontent à juin 2001. Parmi les sujets se prêtant à des améliorations et inclus dans l'assistance technique de l'AFRITAC Ouest, citons : (a) *Les statistiques de secteur réel* : un nouveau jeu de comptes nationaux pour la période 1996–2006 est disponible et aligné sur le système des comptes nationaux (SCN) de 1993, mais l'année de référence, 1996, date de plus de 10 ans ; (b) *Les statistiques sur les finances publiques* : les données allant jusqu'à 2006 sont publiées dans le livre annuel de statistiques sur les finances publiques, mais les données budgétaires mensuelles ou trimestrielles ne sont pas communiquées au FMI aux fins de publication.<sup>85</sup> Les documents renseignant sur la couverture des services généraux de l'État et des entreprises publiques ne contiennent pas d'informations sur le budget et les données monétaires n'ont pas été réconciliées. STA a fourni un appui destiné à corriger les faiblesses constatées en matière de statistiques monétaires et financières, de statistiques sur la balance des paiements que prépare l'agence nationale de la BCEAO.

2. **Guinée**<sup>86</sup>: La qualité des données économiques et financières de la Guinée, qui a été jugée adéquate pour le suivi et la surveillance programmatique, doit toutefois progresser. Voici des exemples précis où un mieux s'impose dans les domaines couverts par l'AFRITAC Ouest : (a) *Les statistiques de secteur réel* : IPC mis à part, les statistiques de secteur réel sont faibles, incomplètes et publiées trop tardivement pour pouvoir appuyer la prise de décisions. En mars, une mission de consultation a présenté des recommandations détaillées de nature à améliorer ce domaine. La mission a invoqué le manque de moyens destinés à la compilation des statistiques actuelles et l'insuffisance de formation comme causes principales des faiblesses du système statistique. Un plan d'action a été dressé pour remédier à ces lacunes, mais il reste à déterminer la provenance du financement nécessaire à la mise en œuvre de l'essentiel de ces mesures ; (b) *Les statistiques sur les finances publiques* : la pertinence de l'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest est manifeste à la lecture de l'objectif suivant énoncé dans la FRPC de la Guinée qui est d' « adopter la nomenclature budgétaire basée sur le manuel de statistiques sur les finances publiques du FMI, publié en 2001 (en particulier les classifications économiques et fonctionnelles) et de définir les dépenses destinées à la réduction de la pauvreté d'après la classification fonctionnelle ». Pour autant, il n'est pas rare que les données budgétaires manquent de cohérence entre elles. Par ailleurs, bien que le budget couvre la plupart des opérations publiques, plusieurs comptes et fonds dits « satellites » n'y figurent pas. Il existe aussi des différences significatives entre la définition que le pays confère à « finances publiques générales » et celle du GFSM 2001. Les dernières données publiées dans le *Livre annuel de SFP* portent sur l'année 1999 et la Guinée ne communique pas de données budgétaires aux fins de publication dans les SFI. Des difficultés ont aussi été constatées dans les statistiques concernant la balance des paiements et les comptes monétaires, deux domaines dont s'occupe le STA.

---

<sup>84</sup> Source : Côte d'Ivoire. Utilisation des ressources du Fonds. Demande pour assistance d'urgence post-conflit. Complément d'information. 21 mars 2008. Pages 14 à 15.

<sup>85</sup> Le ministère des Finances remet au Département Afrique des données mensuelles détaillées sur les finances publiques.

<sup>86</sup> Source : Rapport des services sur les consultations en vertu de l'article IV en 2007 et sur la demande d'accord triennal dans le cadre de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance, et d'assistance transitoire supplémentaire dans le cadre de l'Initiative améliorée en faveur des pays pauvres très endettés, 6 décembre 2007. Pages 90 à 92.

3. **Mali**<sup>87</sup> : Si les données fournies par le Mali ont été jugées adéquates aux fins de surveillance, il reste une marge appréciable à combler afin d'améliorer notablement la couverture, le degré d'actualité et la mise à disposition des données économiques et financières. Parmi les sujets nécessitant de progrès et inclus dans l'assistance technique de l'AFRITAC Ouest, citons : (a) *les statistiques de secteur réel* - Le Mali participe au SGDD depuis 2001, mais ce système exige l'actualisation des données dont la dernière certification remonte à 2003 ; l'exactitude, l'étendue de la couverture et le degré d'actualité des données relatives aux comptes nationaux présentent des faiblesses : par ailleurs, il y a lieu de s'interroger sur les coefficients de pondération et sur la possibilité d'étendre la couverture de l'IPC à des villes autres que Bamako ; et (b) *les statistiques sur les finances publiques* : en dépit des progrès effectués par le Mali pour aligner ses données budgétaires avec le cadre commun (le tableau harmonisé des opérations financières de l'État ou TOFE), il lui faut disposer de données plus récentes et en élargir la couverture aux services de l'administration publique et aux autorités locales. Les autres sujets à examiner sont aussi : (a) *les statistiques sur l'endettement public* – en améliorant la couverture de l'allègement de la dette (multilatérale et bilatérale), la présentation de la dette passive et l'actualisation régulière des projections sur les taux de change ; (b) *les données monétaires* : en préparant le formulaire concernant les Autres établissements de dépôts (2SR). (c) *les données sur la balance des paiements* : les états trimestriels de la balance des paiements ne peuvent être publiés, faute de robustesse, et les actifs du secteur privé non bancaire se trouvant à l'étranger ne sont pas suffisamment couverts dans les statistiques relatives aux comptes financiers et les chiffres annuels de balance des paiements.

158. L'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest est pertinente et conforme lorsqu'elle est rapportée aux priorités relevées dans les documents du FMI préparés par les services du siège. Certains éléments laissent penser que l'AFRITAC Ouest n'a pas été à même de répondre à tous les besoins de statistiques relevés dans les documents du FMI. Certaines lacunes ont été comblées par le STA qui a donné suite à ces besoins et dispensé l'assistance technique. La question qui se pose est de savoir s'il est plus efficace et efficient de faire dispenser cette assistance technique depuis Washington par le STA ou par l'AFRITAC Ouest à partir du Mali. Les personnes ayant répondu au sondage d'évaluation ont qualifié la coordination entre les activités menées par l'AFRITAC Ouest et le siège du FMI de **Satisfaisantes, frisant l'excellence**. Sur 28 réponses reçues, 40 % ont attribué la note **Excellente** à ce sous-critère de pertinence et 60 % celle de **Satisfaisante** (cf. le tableau E.26). Il n'y a eu ni note Modeste, ni note Insatisfaisante dans les réponses. Il s'agit de la meilleure appréciation parmi les trois sous-critères de pertinence.

#### 4. Pertinence de l'AT en matière de statistiques

159. Globalement, la mission d'évaluation qualifie la pertinence de l'assistance de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques de **Satisfaisante** (cf. le tableau E.27). Elle est jugée **Excellente** au plan de sa conformité avec les activités menées au siège du FMI, en raison, partiellement, des synergies qui existent, d'une part, entre le travail destiné à améliorer les statistiques sur les finances publiques et les tâches du FMI en général, et, d'autre part, l'assistance budgétaire apportée par le conseiller en gestion des finances publiques. Le critère de compatibilité avec les priorités des gouvernements aurait été mieux noté si l'AFRITAC Ouest s'était davantage occupé des interventions stratégiques nécessaires pour remédier aux

---

<sup>87</sup> Source : Rapport des services sur le Mali au sujet des consultations engagés en vertu de l'article IV en 2008 et de la demande d'accord triennal dans le cadre de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance. Complément d'information. 8 mai 2008. Pages 12 à 14.

problèmes tenaces et fondamentaux de budget et d'effectifs qui pèsent sur les services statistiques de maints pays de la région.

160. Dans le sondage d'évaluation des AFRITAC, la note moyenne obtenue en réponse aux quatre questions de pertinence concernant l'assistance statistique de l'AFRITAC Ouest est **Satisfaisante**, dépassant le point médian de la fourchette. Cette appréciation cadre largement avec celle de la mission d'évaluation, même si les résultats du sondage sont légèrement meilleurs que ses conclusions, en particulier dans le domaine de la coordination entre bailleurs de fonds (cf. le tableau E.26). À l'instar de tous les autres conseillers de l'AFRITAC Ouest, ceux qui traitent des statistiques ont été handicapés dans leurs efforts de mutualisation de l'information, le siège du FMI ayant pour politique de ne pas autoriser la diffusion de leurs rapports.

Critère	Pondération <sup>a</sup> (%)	Note <sup>b</sup>
1. Comptabilité avec les priorités du gouvernement	60	3,0
2. Coordination avec les partenaires de développement	20	2,0
3. Conformité avec les activités du FMI	20	4,0
<b>Appréciation/Note globale de pertinence</b>	100	3,0
<p>a Pondération par le % du budget d'AFRITAC Ouest consacré à ce groupe d'activités d'AT</p> <p>b Notation : 4 = Excellent ; 2 = Bon ; 2 = Modeste ; 1 = Médiocre</p> <p>Très pertinente (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 &lt; Pertinente (Bonne) ≥ 2,5 ; 2,5 &lt; En partie pertinente (Modeste) ≥ 1,5 ; Non pertinente (Médiocre) &lt; 1,5</p>		

## C. Efficacité de l'AT en matière de statistiques

### 1. Utilisation des résultats de l'AT en matière de statistiques

161. Dans le domaine des statistiques macro-économiques, l'assistance de l'AFRITAC Ouest a permis d'atteindre les résultats suivants : (i) meilleure couverture institutionnelle, qualité et diffusion en temps utile des données; (ii) évaluation du degré de couverture, de la qualité et de la fiabilité des données concernant la balance des paiements, et perfectionnement du système de statistiques (en Guinée-Bissau, par exemple) et (iii) appui dans le domaine du SGDD axé sur la révision des métadonnées, et actualisation des plans d'amélioration. Forts du soutien apporté par l'AFRITAC Ouest, les 10 pays bénéficiaires ont affiché leurs métadonnées sur le site Internet du FMI, mais trois pays seulement (Guinée, Mauritanie et Togo) ont actualisé leurs métadonnées.

162. En matière de statistiques de secteur réel, les principaux résultats de l'assistance sont les suivants : (i) diffusion des bonnes pratiques en rapport avec le SCN 1993 (système de



comptes nationaux) dans les pays membres de l'AFRITAC Ouest – même si quelques-uns (comme la Guinée) perdent du terrain une fois que l'équipe d'experts en comptes nationaux est mise en place, en raison de la rotation des effectifs et de la faiblesse des rémunérations ; (ii) introduction et application des procédures de bonne pratique et des techniques d'estimation des comptes nationaux et ; (iii) caractère plus récent des données. Les grandes difficultés en matière de statistiques de secteur réel ont trait aux efforts à mener dans le but, en particulier, d'étoffer les effectifs de l'équipe chargée des comptes nationaux, et en général, de renforcer les capacités de l'institut national des statistiques, et de resserrer les liens qui existent entre les comptes ouverts à des fins d'anticipation, à titre temporaire et à titre définitif. L'examen de ces questions stratégiques n'a pas constitué un élément central du travail effectué par l'AFRITAC Ouest dans le domaine des statistiques.

163. En matière de statistiques sur les finances publiques, les grandes réalisations sont les suivantes : (i) consolidation des acquis concernant les procédures de classification et le tableau des opérations financières de l'État (TOFE) ; (ii) diffusion de la méthodologie auprès des parties intéressées par voie de production d'une base de données ; (iii) amélioration du recueil des données et de la qualité des données de base, et coordination plus étroite entre les services concernés ; (iv) mise en place d'un système SGDD amélioré, adapté aux statistiques sur les finances publiques (SFP). Les grands défis à relever ont trait à la manière de procéder pour organiser les services statistiques, couvrir les domaines au sujet desquels recueillir des données, renforcer les capacités en vue de réunir les SFP de 2001 et assurer le suivi du SGDD, de manière optimale.

164. En Côte d'Ivoire, la mission d'évaluation a recueilli des avis positifs de la part de fonctionnaires en poste à la BCEAO, au ministère de l'Économie et des Finances et à l'Institut national des statistiques au sujet de l'assistance que lui ont apportée tant l'AFRITAC Ouest que le STA en matière de balance des paiements, de comptes nationaux et de statistiques sur les finances publiques. Ces personnes attribuent les progrès significatifs qui ont été effectués en vue d'élaborer le TOFE et de mieux comprendre les questions de méthodologie et de manque de données aux missions d'assistance de l'AFRITAC Ouest et au travail d'un expert en mission de courte durée engagé par le centre. Elles estiment que des avancées notables ont été enregistrées pour les SFP de 2001 et elles saluent le caractère pratique de l'assistance apportée par le centre. Le ministère des Finances rend compte de données jusqu'en 2006, aux fins de publication dans l'annuaire de statistiques sur les finances publiques.

165. Le ministère des Finances de Guinée fait aussi état de progrès marqués dans le domaine des SFP. Les données budgétaires concernant la Guinée ne sont pas publiées dans les IFS. Néanmoins, des activités d'assistance technique conjointement menées par STA et l'AFRITAC Ouest ont commencé et le budget 2010 devrait suivre la classification des SFP de 2001. Il faudra peut-être acquérir un nouveau logiciel, un domaine où la contribution de l'AFRITAC Ouest pourrait être utile. Compte tenu des progrès effectués, l'un des repères inscrits dans la FRPC de la Guinée est d'« adopter une classification budgétaire basée sur le manuel de statistiques sur les finances publiques publié par le FMI en 2001, en particulier la classification économique et financière, et de définir les dépenses destinées à la réduction de la pauvreté compte tenu de la classification fonctionnelle ». En Guinée, l'AFRITAC Ouest a apporté un concours à la préparation des estimations provisoires sur les comptes nationaux pour la nouvelle année de référence (2003) et des mêmes estimations pour la période 2003-2005.

166. La plupart des participants aux ateliers et des hauts fonctionnaires avec lesquels la mission d'évaluation s'est entretenue reconnaissent que l'AFRITAC Ouest a contribué à

## 2. Résultats souhaités et résultats effectifs

167. La mise en parallèle du plan de travail et des réalisations de l'AFRITAC Ouest confirme que la plupart des activités planifiées ont été exécutées comme prévu et que le domaine des SFP prend de la vigueur dans certains pays.

## 3. Importance du rôle de l'AFRITAC Ouest dans le développement des fonctions économiques de base et le renforcement des institutions en matière de statistiques

168. La publication des statistiques d'un pays dans les IFS exige, au préalable, de satisfaire à des critères stricts. Une revue du numéro de septembre 2005 des IFS met au jour certaines lacunes dans les données publiées par quelques pays ou une diffusion plutôt tardive de ces informations. Un signe susceptible de prouver l'influence positive de l'AFRITAC Ouest dans le développement des statistiques serait le caractère plus récent des données ou une réduction des lacunes dans les données communiquées plus généralement par le pays client pour le numéro d'octobre 2008 des IFS par comparaison à septembre 2005. Les données indiquées pour les pays clients de l'AFRITAC Ouest dans le numéro d'octobre 2008 des IFS sont résumées au tableau E.28. Quelques progrès ont été enregistrés, les données relatives aux comptes nationaux étant de facture moins ancienne. Dans les IFS de 2005, les estimations de PIB les plus récentes remontaient à 2003, pour la plupart des pays. En 2008, les estimations de PIB sont moins anciennes, étant assorties de données pour 2007. La seule exception concerne la Mauritanie, qui, en 2007, ne publie aucune estimation de PIB quelle que soit l'année considérée. Dans les IFS de 2005, les seules estimations de PIB sur la Mauritanie datent de 1998. Pour la Guinée, un développement positif a été la publication des estimations de PIB pour 2007 et de certains chiffres précédents alors qu'en 2005 aucune donnée n'avait été mise à disposition. Étant donné que l'AFRITAC Ouest a focalisé une bonne part de l'AT sur les comptes nationaux, il est raisonnable de conclure que ces tâches ont contribué à la préparation d'estimations de PIB plus actuelles. Néanmoins, comme le montrent les données du tableau E.25, l'utilisation d'années de référence remontant à une décennie, voire plus, reste problématique. De même, tous les pays publient un IPC à la fois pour 2005 et 2008, mais tous ont besoin d'actualiser leur année de référence. Bien qu'AFRISTAT ait fourni une AT en la matière, les résultats de ce travail n'apparaissent pas encore dans les données communiquées sur ce site de la Banque mondiale<sup>88</sup>.

**Tableau E.28 : Publication des statistiques concernant les pays clients de l'AFRITAC Ouest dans le numéro d'octobre 2008 des IFS**

	Sondage sur domaine	Sondage sur domaine	IPC	BDP	SFP	Comptes nationaux
--	---------------------	---------------------	-----	-----	-----	-------------------

<sup>88</sup> L'AFRITAC Ouest a fait savoir que l'évaluation fait parfois appel à des informations de diverses bases de données. L'absence de données dans ces bases de données tient parfois à des problèmes de diffusion, plutôt que de production, de données. L'AFRITAC Ouest estime que bien que cela ne mette pas en doute les analyses présentées, il importe toutefois de le signaler.

	monétaire	bancaire				
Bénin	Oui		Oui	Oui (2005)	Oui (2006)	Oui
Burkina Faso	Oui		Oui	Oui (2001)	Oui <sup>1</sup> 2005	Oui
Côte d'Ivoire	Oui		Oui	Oui	Oui <sup>1</sup>	Oui
Guinée	Oui			Oui (2004)		<b>Oui</b>
Guinée-Bissau	Oui		Oui	Oui (2004)		Oui
Mali	Oui		Oui	Oui (2006)	Oui <sup>1</sup> (2003)	Oui
Mauritanie	Oui			Oui		
Niger	Oui		Oui	<b>Oui (2006)</b>	Oui <sup>2</sup>	Oui
Sénégal	Oui		Oui	Oui (2006)		Oui
Togo	Oui		Oui	Oui (2006)	Oui <sup>2</sup>	Oui
UEMOA	Oui		Oui (2006)			Oui <sup>1</sup> (2006)

IPC = Indice des prix à la consommation ; BDP = Balance des paiements ; SFP = Statistiques sur les finances publiques

La date a été ajoutée lorsque les données les plus récentes sont antérieures à 2007.

<sup>1</sup> signifie « données significatives manquantes »

<sup>2</sup> Bien que cela n'apparaisse pas dans l'édition d'octobre 2008 des IFS, l'AFRITAC Ouest a fait savoir que les données sont désormais disponibles pour le Niger (2006 et 2007) et le Togo (2004 et 2007)

Les caractères gras signifient Pas de publication de données en 2005

Source : FMI. Statistiques sur les finances internationales, numéros d'octobre 2008 et d'octobre 2008.

169. Le progrès est moins flagrant dans d'autres domaines statistiques. En matière de statistiques sur les banques centrales, un domaine que l'AT de l'AFRITAC Ouest n'a généralement pas couvert, les résultats de situations monétaires étaient disponibles pour tous les pays en 2008 mais en matière de sondage bancaire, aucune information n'est publiée pour les pays membres de l'AFRITAC Ouest, que ce soit pour 2005 ou pour 2008. Tous les pays ont remis des estimations de balance des paiements (BDP) pour 2008. Pour autant, l'ancienneté de ces données reste un problème. En effet, les estimations de BDP les plus récentes concernent le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo et remontent à 2006.

170. Bien que des progrès aient été accomplis et que l'AFRITAC Ouest ait fourni une AT effective en matière de SFP, les données de finances publiques communiquées dans les IFS de 2008 demeurent limitées, comme en 2005. Le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Mali ont mis à disposition un certain volume d'informations alors qu'aucune donnée n'a été publiée sur les autres pays. Les informations publiées en 2008 pour le Mali n'ont pas été actualisées depuis 2005. L'AFRITAC Ouest a fait savoir que le Niger et le Togo affichent désormais leur données de SFP jusqu'à la fin 2007. D'après les avis que la mission d'évaluation a recueillis en Côte d'Ivoire et en Guinée, la qualité et de degré d'actualité des SFP communiqués aux IFS devrait connaître des améliorations dans un avenir proche, en raison du travail effectué par l'AFRITAC Ouest.

171. En résumé, l'approche de l'AFRITAC Ouest qui est de combiner l'apport d'un bon contenu technique dans le cadre d'ateliers et la menée d'activités d'AT pertinentes a contribué à

améliorer le degré d'actualité et de qualité des données destinées aux comptes nationaux et il est raisonnable de conclure que, dans un avenir proche, des SFP de meilleur calibre seront publiées pour certains pays. Bien que certaines réformes institutionnelles ont eu lieu (par exemple, la création d'un institut national de statistiques), que la plupart des pays ont adopté des lois sur les statistiques et que la plupart ont, ou sont en train de formuler des stratégies destinées à développer les statistiques, la cadence des réformes et la qualité des données sont encore inférieures aux attentes. Les carences de personnel et les contraintes budgétaires briment la capacité de certains pays à mettre en œuvre les réformes qui s'imposent. Les faiblesses institutionnelles sont aussi responsables, en partie, des difficultés rencontrées dans l'application des recommandations d'AT. Le rôle positif de l'AFRITAC a été atténué par son incapacité à fournir le financement requis pour l'application des recommandations issues de son assistance technique. Par exemple, en Guinée, les fonctionnaires du service national de statistiques ont informé la mission d'évaluation que l'AT de l'AFRITAC Ouest revêt de l'importance mais qu'ils peinent à suivre ses conseils sur les comptes nationaux. Les experts en comptes nationaux s'investissent davantage dans le programme international de comparaison de la BAD pour l'Afrique que dans la préparation de comptes nationaux conforme au SCN de 1993, car la BAD soutient ce programme à l'aide d'un financement.

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques

172. Les personnes ayant répondu au sondage d'évaluation de l'AFRITAC Ouest ont été priées de noter trois sous-critères d'efficacité. De 34 à 39 personnes ont communiqué leur appréciation. La note moyenne pour les trois sous-critères est **Satisfaisante** (cf. le tableau E.29). Les notes sur l'utilisation des résultats et l'importance du rôle du centre sont proches l'une de l'autre – un quart des réponses environ les qualifie d'**Excellente**, deux tiers de **Satisfaisante** et 10 % de **Modeste**. Les appréciations concernant l'obtention de résultats tangibles se valent globalement, bien que 21 % des réponses qualifient l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques de Modeste pour ce sous-critère d'efficacité. Aucune réponse ne qualifie l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest de Insatisfaisante, quel que soit le sous-critère d'efficacité considéré.

Tableau E.29 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques

	Pourcentage de réponse				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponse <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Utilisation des résultats	29 %	62 %	9 %	0 %	3,2	34	85 %
Obtention de résultats tangibles	23 %	56 %	21 %	0 %	3,0	39	98 %
Importance du rôle du centre pour le développement des fonctions économiques de base	24 %	65 %	11 %	0 %	3,1	37	93 %

Expertise et assistance	46 %	36 %	18 %	0 %	3,3	39	98 %
Durabilité des avantages tirés de l'assistance technique du centre	13 %	74 %	13 %	0 %	3,0	38	95 %
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>27 %</b>	<b>59 %</b>	<b>14 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3,1</b>	<b>37</b>	<b>94 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle Excellente = 4, Satisfaisante = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 40 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.  
Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

173. Un autre élément à considérer dans l'évaluation d'efficacité est le progrès effectué en direction des objectifs préalablement établis. Les objectifs que définissent les documents programmatiques de l'AFRITAC Ouest pour l'AT en statistiques sont les suivants : (i) aligner les méthodologies servant à la compilation des statistiques économiques et financières sur les normes internationales et (ii) publier des données macro-économiques plus récentes. Seul un petit pourcentage des réponses au sondage d'évaluation des AFRITAC (un peu plus de 10 %) estime que l'AFRITAC Ouest est parvenu à ces objectifs. La grande majorité (60 % environ) est d'avis que, nonobstant des progrès marqués, ces buts n'ont pas été atteints. Un nombre non négligeable de réponses qualifie de modestes les progrès accomplis en direction de ces objectifs mais rares (5 %) sont celles qui concluent à l'absence d'un mieux (cf. le tableau E.30).

**Tableau E.30 : Progrès effectués par l'AFRITAC Ouest en direction des objectifs d'AT en matière de statistiques**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	Objectif pleinement atteint	Malgré des progrès significatifs, l'objectif n'est pas encore atteint	Seuls des progrès modestes ont été effectués en direction de l'objectif	Pas de progrès significatifs		
Aligner les méthodologies servant à la compilation des statistiques économiques et financières sur les normes internationales	11 %	65 %	19 %	5 %	119	68 %
Améliorer la diffusion des données macro-économiques	11 %	60 %	26 %	4 %	112	64 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 174 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.  
Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

174. Les appréciations de la mission d'évaluation concernant l'AT de l'AFRITAC en matière de statistiques sont résumées au tableau E.31. La note globale d'efficacité est **Satisfaisante**, un jugement qui cadre avec les réponses apportées au sondage d'évaluation des AFRITAC. Certains éléments permettant de penser que la plupart des productions d'AT en comptes

nationaux et en SFP sont en cours d'utilisation et que les résultats effectifs tiennent largement la comparaison avec les résultats souhaités, une fois laissés de côté les facteurs ayant provoqué des modifications du plan de travail. Le seul sous-critère d'efficacité qualifié de **Modeste** par la mission d'évaluation concerne l'importance du rôle de l'AFRITAC Ouest dans le renforcement des institutions. Bien des carences persistent dans les systèmes statistiques des pays clients de l'AFRITAC Ouest et témoignent de difficultés en rapport avec le manque de crédits budgétaires, d'effectifs et de la qualité des informations étayant les statistiques. Or, le règlement de ces difficultés n'a pas été un volet majeur de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques.

Critère	Pondération <sup>a</sup> (%)	Notation <sup>b</sup>
1. Utilisation des résultats de l'AT	40	3,0
2. Résultats souhaités et effectifs	30	3,0
3. Importance du rôle du centre au développement de fonctions économiques de base et au renforcement des institutions	30	2,0
<b>Appréciation/Note globale d'efficacité</b>	100	2,8
<sup>a</sup> Pondération par le % du budget de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques <sup>b</sup> Notation : 4 = Excellente ; 2 = Satisfaisante ; 2 = Modeste ; 1 = Insatisfaisante  Très efficace (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 < Efficace (Satisfaisante) ≥ 2,5 ; 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5 ; Pas efficace (Insatisfaisante) < 1,5		

## D. Efficience de l'AT en matière de statistiques

### 1. Efficience de la démarche et de la mise en œuvre

175. L'assistance de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques fait intervenir tout un éventail de parties prenantes, notamment les conseillers du centre, des consultants de courte durée, des agents chargés du soutien logistique, de hauts fonctionnaires travaillant dans les organismes d'exécution, des participants aux ateliers et les membres du Comité d'orientation. Les liens de collaboration étroits entre ces parties contribue à une mise en œuvre sans à coup des programmes de travail que le Comité d'orientation a approuvés. L'équipe d'évaluation estime que les membres du Comité d'orientation et que les points focaux nationaux de l'AFRITAC Ouest pourraient favoriser l'efficacité de mise en œuvre à l'AFRITAC Ouest en le soutenant plus à fond en pays pour mieux préparer les organismes d'exécution à assumer des missions.

176. Aucune difficulté d'ordre majeur n'a été relevée lors des discussions que la mission a menées avec le conseiller en statistiques de l'AFRITAC Ouest et les collaborateurs du STA (Département des statistiques) au siège du FMI sur le modèle d'appui logistique apporté par ce service. Il semble que le conseiller en statistiques et que le STA collaborent de manière dynamique. Dans l'ensemble, les agents chargés du soutien logistique au STA ont répondu sans tarder aux demandes d'information et d'assistance en provenance du conseiller en statistiques. En général, les commentaires techniques du STA ont apporté de la valeur supplémentaire.

## 2. Utilisation efficace de niveaux adéquats de ressources de l'AFRITAC Ouest

177. Dans le domaine des statistiques, l'AFRITAC Ouest a fourni, au total, une assistance égale à 49 personnes-mois entre les exercices 2006 et 2008. L'assistance en statistiques exprimée en nombre de personnes-mois apportée par l'AFRITAC ouest n'a cessé d'augmenter, passant de 10 durant l'exercice 2004 à 18,5 au cours de l'exercice 2008. Un peu plus du quart de l'AT en statistiques a été dispensée par des experts en mission de courte durée. L'apport de cette assistance technique a coûté un peu plus de 1,1 millions \$, soit quelque 22 700 \$ par personne-mois de travail. Cette somme est pratiquement égale au coût moyen d'AT par personne-mois d'AT à l'AFRITAC Ouest et comparable au coût par personne-mois d'AT en statistiques à l'AFRITAC Est (24 300 \$) et Centre (23 900 \$). Ces comparaisons montrent que, en termes d'efficience coûts, il n'y a pas de différence sensible entre l'AT en statistiques des trois centres AFRITAC.

178. Les résultats de ce sondage laissent penser que, dans le choix des conseillers en statistiques et des experts engagés à court terme dans ce domaine, l'AFRITAC Ouest et le STA mobilisent des ressources humaines de bonne qualité sur la base des ressources financières disponibles. Sur les 40 personnes ayant jugé la qualité de l'AT en statistiques de l'AFRITAC Ouest, 46 % qualifient l'expertise et l'assistance d'**Excellente**, 36 % de **Satisfaisante**, 18 % de **Modeste** aucune de **Insatisfaisante** (cf. le tableau E.29). Ces notes correspondent à une appréciation pondérée de **Satisfaisante**, bien au-dessus du point médian de la fourchette, tout près du seuil **Excellent**.

## 3. Information et suivi

179. En dépit des progrès effectués, il apparaît à la lecture des rapports mensuels et des documents remis au Comité d'orientation dans le courant de la période sujette à évaluation qu'il faut accentuer les efforts en matière d'information et de suivi, en conformité avec les techniques de gestion axée sur l'obtention de résultats en matière de développement. Il faut s'attacher de plus près à définir quelques aboutissements à atteindre sur une période de deux à trois ans et à montrer de quelle manière les résultats obtenus sont susceptibles de déboucher sur les aboutissements stratégiques recherchés. Comme on le constate pour tous les domaines d'activité et pour tous les AFRITAC, les conseillers en statistiques ont été handicapés par leur incapacité à accéder au système de gestion de l'information pour l'assistance technique (TAIM) pour l'essentiel de la période considérée. L'AFRITAC Ouest a désormais accès au système mais la connexion à distance est lente et, parfois, de qualité non optimale.

## 4. Évaluation de l'efficience de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques

180. Dans l'ensemble, la mission d'évaluation qualifie l'efficience de l'AT de l'AFRITAC Ouest en statistiques de **Satisfaisante**. La préparation des comptes rendus (de l'information) sous une forme compatible avec la gestion axée sur les résultats de développement est un domaine qui mérite des améliorations.

<b>1. Efficience de la démarche/mise en oeuvre</b>	40	3,0
<b>2. Utilisation efficiente des ressources</b>	40	3,0
<b>3. Information et suivi</b>	20	2,0
<b>Appréciation/Note globale d'efficience</b>	100	2,8
a Pondération par le % du budget d'AT de l'AFRITAC Ouest consacré aux statistiques		
b Notation : 4 = Excellente ; 3 = Satisfaisante ; 2 = Modeste ; 1 = Insatisfaisante		
Très efficace (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 < Efficace (Satisfaisante) ≥ 2,5 ; 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5; Pas efficace (Insatisfaisante) < 1,5		

## **E. Durabilité de l'AT en matière de statistiques**

### **1. Contexte politique/économique**

181. S'agissant de l'organisation institutionnelle, la plupart des pays membres de l'AFRITAC OUEST ont pris la décision positive de préférer au service chargé des statistiques et des comptes nationaux sis au ministère de l'Économie et des Finances un institut national des statistiques jouissant d'une indépendance accrue. En général, ce type de transition entraîne plus d'autonomie dans la prise de décisions, plus de pouvoir et plus de capacités d'amélioration en matière de ressources humaines, d'équipement et de financement. Ce recadrage général dans la région influe positivement sur la durabilité institutionnelle. De même, l'adoption de lois sur les statistiques et la préparation de plans nationaux de développement des statistiques devraient contribuer à pérenniser l'AT dans ce domaine. Pour autant, l'évolution institutionnelle, les améliorations apportées au cadre juridique et la préparation de plans n'ont pas toujours eu les effets recherchés. Comme l'indiquait le rapport des services sur les consultations de 2007 avec la Guinée au titre de l'article IV, une mission avait présenté des recommandations détaillées afin d'améliorer les statistiques de secteur réel, en mars 2000. La mission a attribué la faiblesse du système de statistiques à deux grandes causes : le manque de ressources nécessaires à la compilation de statistiques actuelles et les carences de formation. La Guinée a dressé un plan d'action afin de combler ces lacunes mais les moyens financiers nécessaires à l'application de la plupart de ces conseils n'ont pas encore été trouvés. L'étude des documents, les entretiens que la mission d'évaluation a menés en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali ainsi que les informations figurant dans la base de données de la Banque mondiale au sujet des systèmes de statistiques des pays montrent que les points faibles sont légion en matière de statistiques. Le problème de faiblesse institutionnelle transparaît dans la citation suivante tirée de la revue de la FRPC guinéenne en juin 2008 : « De concert avec les services, les autorités s'emploient à améliorer la qualité des statistiques destinées au suivi des programmes. Les insuffisances notoires constatées dans l'évaluation des flux des échanges commerciaux, des transferts privés, des règlements de revenus et des investissements directs étrangers confèrent peu de fiabilité aux projections concernant la balance des paiements. Il conviendrait que les autorités préparent des plans et mobilisent des ressources humaines dans le but d'appliquer les recommandations formulées à ce sujet par une récente mission d'assistance du FMI. Il y a lieu de poursuivre les progrès dans le domaine des comptes nationaux ».



182. La mission d'évaluation qualifie la capacité d'absorption institutionnelle de **Satisfaisante** dans quatre pays<sup>89</sup> clients de l'AFRITAC Ouest, de **Modeste** dans trois pays<sup>90</sup> et d'Insatisfaisante dans trois autres<sup>91</sup> (cf. le tableau I.1). Le pourcentage d'activités d'AT en statistiques menées par l'AFRITAC Ouest dans chaque pays client est indiqué au tableau B.3. La notation globale pondérée de la capacité d'absorption institutionnelle est jugée Satisfaisante, mais juste au-dessus du seuil de Modeste. Néanmoins, cette appréciation est dominée par le fait que les conseillers en statistiques ont consacré 59 % de leur temps au Mali, un pays bien noté au plan institutionnel. L'essentiel de ce temps concerne le travail au bureau à l'AFRITAC Ouest et non une assistance en statistiques ou en SFP dispensée au Mali. C'est ainsi que, globalement, la mission d'évaluation a retenu une note **Modeste** pour la capacité d'absorption institutionnelle de la région, autre vocable pour les facteurs relevant du contexte politico-économique. Les données du tableau E.26 mettent clairement au jour les faiblesses qui caractérisent les services de statistiques dans les pays clients de l'AFRITAC Ouest. Dans la plupart, le service national de statistiques est moins fort que la Banque centrale ou que le ministère des Finances et souffre de graves contraintes de personnel et de budget. Il s'ensuit, en général, une insuffisance de fonds pour mener les sondages qui permettraient d'améliorer la fiabilité des données et de réduire leur ancienneté, des difficultés que vient aggraver l'inadéquation des matériels et logiciels informatiques. Ces facteurs, dont l'existence est relevée généralement dans les pays visités, risquent de saper la durabilité des avantages tirés de l'assistance. Ils témoignent de la difficulté des contextes nationaux au sein desquels opère l'AFRITAC Ouest et non de la qualité de son AT en matière de statistiques.

183. L'instabilité socio-politique en Côte d'Ivoire, en Guinée, en Guinée-Bissau et en Mauritanie a nui à la fourniture effective et efficiente de l'AT en statistiques et à sa pérennité du fait du renouvellement des effectifs et de la nécessité de renouveler les missions d'AT. Dans certains cas l'AFRITAC Ouest et AFRISTAT ont convenu de ne pas fournir d'AT substantielle en comptabilité nationale tant que les spécialistes chargés de la compilation des comptes nationaux n'étaient pas jugés capables d'absorber le volume de travail nécessaire. STA s'est associé à cette démarche. AFR s'est associé à la nécessité de renforcer les instituts statistiques nationaux (par ex. Mauritanie et Guinée). Durant la période examinée plusieurs pays (par ex. Burkina Faso, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger et Sénégal) ont augmenté leurs effectifs et alloué plus de moyens financiers et matériels aux services chargés des comptes nationaux. Malgré ces progrès, des faiblesses institutionnelles subsistent dans les instituts nationaux, lesquelles limitent la capacité d'absorption.

## 2. Appropriation par les organismes d'exécution et utilisation des résultats de l'AT

184. Dans l'ensemble, les organismes d'exécution se sont approprié les productions de l'AT de l'AFRITAC Ouest en statistiques et s'en servent, à en juger par les propos des fonctionnaires recueillis par la mission d'évaluation et les avis exprimés par les participants aux ateliers, en groupe cible. Mais cela n'a pas toujours été le cas. Les raisons expliquant les aboutissements insatisfaisants sont de deux ordres : (i) les organismes d'exécution souffrent d'une insuffisance de ressources financières et humaines et, ou la rotation du personnel ralentit la cadence à laquelle sont appliquées les recommandations d'AT ; et (ii) l'on relève quelques ratés, dont une intervention d'AT sans objet ou des manques de suivi de la part du centre (par exemple, un atelier consacré aux comptes économiques en Guinée était censé familiariser les stagiaires

---

<sup>89</sup> Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal

<sup>90</sup> Mauritanie ; Niger ; Togo

<sup>91</sup> Côte d'Ivoire ; Guinée ; Guinée-Bissau

avec l'analyse macro-économique et renforcer leurs capacités ; l'atelier a été jugé excellent au plan de son contenu technique – mais l'AFRITAC Ouest n'a effectué aucun suivi pour œuvrer à la modification du système en Guinée, de sorte que les qualifications acquises n'ont pas pu servir). Les résultats apportés au sondage d'évaluation des AFRITAC sont d'autres éléments confirmant que les organismes d'exécution utilisent généralement les productions de l'AT en statistiques fournies par le centre. Plus de 90 % des réponses qualifient l'utilisation des productions d'AT soit d'**Excellente** (29 %), soit de **Satisfaisante** (62 %) (cf. le tableau E.29). Les résultats du sondage des AFRITAC indiquent aussi que les objectifs poursuivis par l'AT de l'AFRITAC Ouest en statistiques gardent leur importance, une affirmation qui devrait bien augurer de l'utilisation continue de ces productions. Sur 157 réponses, 90 % environ qualifient les deux objectifs en statistiques soit **De la plus haute importance**, soit **Important** (cf. le tableau E.33).

**Tableau E.33: Importance que l'AT de l'AFRITAC Ouest devrait accorder aux objectifs d'AT en matière de statistiques**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	De la plus haute importance	Important	Pas très important	Pas important		
Aligner les méthodologies servant à la compilation des statistiques économiques et financières sur les normes internationales	49 %	45 %	6 %	0 %	140	89 %
Améliorer la diffusion des données macro-économiques et des métadonnées	36 %	56 %	8 %	1 %	142	90 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 157 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

### 3. Promotion de l'utilisation de l'expertise africaine

185. L'AFRITAC Ouest a encouragé le recours aux compétences expertes africaines en matière de statistiques. L'un des deux conseillers en statistiques est africain. En outre, un bon pourcentage des experts en mission de courte durée employés par le centre sont originaires du continent.

### 4. Durabilité financière

186. D'après le petit nombre de réponses estimant que le centre a pleinement atteint ses objectifs en matière de statistiques, les informations qui figurent dans la base de données de la Banque mondiale et les avis recueillis par la mission d'évaluation lors de ses visites de terrain, le travail que mène l'AFRITAC Ouest dans le domaine relève de l'œuvre inachevée. Il faudra amplifier l'assistance technique et le soutien pour atteindre les aboutissements visés et les

ancrer solidement dans les procédures courantes des organismes d'exécution. De plus, les clients du centre demandent toujours plus d'appui en matière de statistiques. Les avis reçus par la mission d'évaluation sont que les conseillers en statistiques s'éparpillent trop et tentent de couvrir trop de pays. La pérennisation des avantages tirés de l'AT de l'AFRITAC Ouest en statistiques exigera plus de ressources financières. Or, au moment de la présente évaluation, ni le FMI, ni les bailleurs de fonds ne se sont engagés à financer la phase III.

## 5. Évaluation de la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques

187. L'appréciation concernant la durabilité de l'assistance de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques figure au tableau E.34. Ces activités sont jugées **Durables mais à la limite** de la catégorie **Partiellement durable**. Les domaines qui préoccupent la mission d'évaluation ont trait au contexte politico-économique et à la durabilité financière. Cette appréciation de durabilité est légèrement plus faible que ne le laisseraient supposer les réponses du sondage. Sur les 38 réponses, 13 % qualifient la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Ouest d'**Excellente**, 74 % de **Satisfaisante** et 13 % de **Modeste**, ce qui correspond à une note en milieu de gamme **Satisfaisante** (cf. le tableau E.29).

Tableau E.34 : Durabilité de l'assistance de l'AFRITAC Ouest en statistiques

Critère	Pondération <sup>a</sup> (%)	Notation <sup>b</sup>
1.Contexte politique/économique	25	2,0
2.Organismes d'exécution: appropriation & utilisation des rés.	40	3,0
3.Promouvoir l'utilisation de l'expertise africaine	15	3,0
4.Durabilité financière	20	2,0
<b>Appréciation/Note globale de durabilité</b>	100	2,6

<sup>a</sup> Pondération par le % du budget de l' AFRITAC Ouest consacré à l'AT en matière de statistiques  
<sup>b</sup> Notation : 4 = Excellente ; 3 = Satisfaisante ; 2 = Modeste ; 1 = Insatisfaisante

Très durable (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 < Durable (Satisfaisante) ≥ 2,5 ;  
2,5 < Partiellement durable ≥ 1,5 (Modeste) ; Non durable (Insatisfaisante) < 1,5

## F. Notsation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest en matière de statistiques

188. Faisant fond sur ce qui précède, l'appréciation du portefeuille d'activités d'AT de l'AFRITAC Ouest en statistiques figure au tableau E.35. L'appréciation d'ensemble est **Satisfaisante mais légèrement en deçà du point médian de la fourchette**. La Pertinence reçoit la note la plus élevée et la Durabilité, la plus faible. Par comparaison aux normes internationales, les statistiques issues des pays membres de l'AFRITAC Ouest sont faibles en termes de qualité et d'actualité, même si un nombre croissant de pays prennent conscience du besoin de les améliorer pour en faire des outils plus utiles à la gestion économique. Pour que les résultats de l'AT en statistiques gagnent en qualité, il faudra progresser sur toute une série

de fronts, notamment mettre en place les réformes institutionnelles qui permettront de régler les insuffisances de personnel et de budget, trouver les moyens d'appuyer plus fermement l'application des recommandations d'AT dans des contextes nationaux caractérisés par des limitations graves en termes de crédits et d'effectifs, attirer un soutien accru des donateurs et promouvoir une meilleure coordination parmi eux.

**Tableau E.35 : Évaluation globale de l'AT de l'AFRITAC ouest en matière de statistiques**

Critère d'évaluation	Pondération <sup>a</sup> (%)	Note globale <sup>b</sup>
1. Pertinence	32	3,0
2. Efficacité	28	2,8
3. Efficience	22	2,8
4. Viabilité	18	2,6
<b>Appréciation/Note globale</b>	100	2,8
<small>a Pondération par le % du budget de l'AFRITAC ouest consacré à ce groupe d'activités d'AT  b Notation : 4 = Excellente ; 3 = Bonne ; 2 = Modeste ; 1 = Médiocre   Très efficace (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 &lt; Efficace (Bonne) ≥ 2,5 ; 2,5 &lt; Partiellement efficace ≥ 1,5 (Modeste) ; Non efficace (Médiocre) &lt; 1,5</small>		

## V. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Ouest

189. **Dans l'ensemble, la prestation de l'AFRITAC Ouest est jugée Satisfaisante, mais légèrement en deçà du point médian de la fourchette** (cf. le tableau E.36). Les notes les plus élevées concernent la Pertinence, signe d'un choix judicieux des activités d'AT, d'une appropriation solide par les gouvernements et d'un bon alignement avec les opérations du FMI dans les pays. **Pour tous les groupes d'activité d'AT, la coordination entre bailleurs de fonds reçoit systématiquement la note la plus faible parmi les sous-critères de Pertinence, aussi bien dans les réponses au sondage d'évaluation des AFRITAC que d'après les avis recueillis par la mission d'évaluation dans le cadre de son travail de terrain.** Les notes les plus basses ont été attribuées à la Durabilité, ce qui reflète l'existence de difficultés ayant trait au contexte politico-économique, aux capacités d'absorption institutionnelle et la nécessité d'accentuer le suivi et de trouver les moyens financiers d'appliquer les recommandations issues de l'assistance technique dans des pays qui se heurtent à des contraintes budgétaires et sont trop nombreux en termes de couverture pour les conseillers en statistiques.

190. **Tous les groupes d'activité d'AT reçoivent la note Satisfaisante, mais l'on observe quelques écarts de performance de l'un à l'autre.** L'AT en contrôle de la microfinance reçoit une note qui dépasse le point médian de la fourchette Satisfaisante et l'AT en gestion de la dette une note en milieu de gamme. Les groupes en GFP, en administration des recettes et en statistiques sont tous notés de qualité Satisfaisante, mais en deçà du point médian de la fourchette.

Critère d'évaluation	Pondération <sup>a</sup> (%)	Monétaire/Financier	Finances publiques	Statistiques	Note globale <sup>b</sup>
		23	60	17	77
1. Pertinence	32	3,4	3,0	3,0	3,1
2. Efficacité	28	3,2	2,6	2,8	2,8
3. Efficience	22	2,8	2,8	2,8	2,8
4. Durabilité	18	2,8	2,7	2,6	2,7
<b>Appréciation/Note globale</b>	100	3,1	2,8	2,8	2,9

a Pondération par le % du budget d'AFRITAC Ouest consacré au groupe d'activités d'AT

b Notation : 4 = Excellente ; 3 = Satisfaisante ; 2 = Modeste ; 1 = Insatisfaisante

Très efficace (Excellente)  $\geq 3,5$  ; 3,5 < Efficace (Satisfaisante)  $\geq 2,5$  ;

2,5 < Partiellement efficace  $\geq 1,5$  (Modeste) ; Pas efficace (Insatisfaisante) < 1,5

### Résultats du sondage sur l'AFRITAC Ouest

**Tableau EX.1 : Ventilation des réponses au sondage sur l'AFRITAC Ouest en fonction de l'employeur**

	% du nombre total de réponses	Nombre de réponses
Ministère/Service de l'administration	48 %	85
Fournisseur d'AT	13 %	23
FMI et experts en mission de courte durée	32 %	57
Divers	6 %	11
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>176</b>

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.2 : Ventilation des réponses émanant de fonctionnaires en fonction de l'organisation dont ils relèvent**

	% du nombre total de réponses	Nombre de réponses
Ministère des Finances	48 %	41
Banque centrale	12 %	10
Institut national de statistiques	20 %	17
Administration des recettes fiscales	13 %	11
Divers	7 %	6
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>85</b>

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.3 : Ventilation des effectifs du FMI et des experts en mission de courte durée collaborant avec l'AFRITAC Ouest IMF en fonction du service**

	% du nombre total de réponses	Nombre de réponses
Département Afrique	17 %	10
Service des affaires budgétaires	16 %	9
Service chargé des questions monétaires et des marches de capitaux	3 %	2
Service des statistiques	3 %	2
Bureau du représentant résident	21 %	12
AFRITAC	24 %	14
Divers	16 %	8
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>57</b>

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.4: Importance de l'aide apportée aux pays par l'AFRITAC Ouest pour définir les priorités en matière d'assistance technique**

	% du nombre total de réponses	Nombre de réponses
Un rôle important et directeur	36 %	58
Un rôle mais pas un rôle directeur	57 %	93
Un rôle mineur	7 %	11
Aucun rôle	0 %	0
<b>Total partiel</b>	<b>100 %</b>	<b>162</b>
<b>Pas de réponse / Sans opinion</b>	<b>7 %</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>		<b>176</b>

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.5 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Ouest**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Le Travail est fonction de la demande et entrepris en réaction aux besoins des pays.	40 %	51 %	9 %	1 %	141	90 %
Les pays se sont solidement approprié l'AT	18 %	55 %	25 %	2 %	139	89 %
L'AT est étroitement liée au travail de surveillance et aux activités programmatiques du FMI	30 %	60 %	8 %	2 %	136	87 %
L'AT est étroitement coordonnée avec l'AT fournie par le siège du FMI	33 %	60 %	7 %	0 %	134	85 %
L'AFRITAC transmet les avis des pays au siège du FMI	27 %	46 %	22 %	5 %	106	68 %
L'AT est étroitement liée aux stratégies des pays membres destinées à la réduction de la pauvreté	22 %	51 %	24 %	3 %	124	79 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 157 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008



**Tableau EX.6: Efficacité du Comité d'orientation à assurer la surveillance de l'AFRITAC Ouest et à lui prodiguer conseil**

	% du nombre total de réponses	Nombre de réponses
Excellente	17 %	18
Satisfaisante	68 %	74
Modeste	13 %	14
Insatisfaisante	3 %	3
<b>Total partiel</b>	<b>100 %</b>	<b>109</b>
<b>Note pondérée <sup>1/</sup></b>	<b>3,0</b>	
<b>% du nombre total de réponses</b>	<b>69 %</b>	<b>109</b>
<b>Pas de réponse/Sans opinion</b>	<b>31 %</b>	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>157</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellente = 4, Satisfaisante = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.7 : Efficacité de l'AFRITAC Ouest à relever la qualité de l'assistance technique fournie**

	% du nombre total de réponses	Nombre de réponses
Excellente	22 %	37
Satisfaisante	62 %	102
Modeste	15 %	24
Insatisfaisante	1 %	2
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>165</b>
<b>Note pondérée <sup>1/</sup></b>	<b>3,1</b>	
<b>% du nombre total de réponses</b>	<b>95 %</b>	<b>165</b>
<b>Pas de réponse</b>	<b>5 %</b>	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>176</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellente = 4, Satisfaisante = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.8: Efficacité des modalités de fourniture d'AT à l'AFRITAC Ouest**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>2/</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Conseillers résidents	28 %	57 %	14 %	1 %	3,1	111	64 %
Experts en mission de courte durée	21 %	61 %	17 %	1 %	3,0	144	83 %
Ateliers régionaux / Cours de formation	36 %	50 %	12 %	2 %	3,2	135	78 %
Ateliers nationaux / Cours de formation	24 %	57 %	12 %	6 %	3,0	108	62 %
Détachements professionnels auprès d'organisations africaines	20 %	50 %	28 %	2 %	2,9	60	34 %
<b>Moyenne pour tous les critères</b>	<b>26 %</b>	<b>55 %</b>	<b>17 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3,0</b>	<b>112</b>	<b>64 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellente = 4 , Satisfaisante = 3 , Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 174 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.9 : Qualité des cours de formation / ateliers / séminaires dispensés par l'AFRITAC Ouest**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée <sup>1/</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>2/</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Sujets traités	59 %	40 %	1 %	0 %	3,6	81	98 %
Personnes ressource / Conférenciers	31 %	66 %	3 %	0 %	3,3	80	96 %
Exposés	32 %	64 %	4 %	0 %	3,3	81	98 %
Temps disponible pour nouer des contacts avec les autres stagiaires	39 %	57 %	4 %	0 %	3,3	72	99 %
Lieu(x) de réunion	30 %	64 %	5 %	1 %	3,2	80	96 %
Durée du cours	11 %	47 %	33 %	9 %	2,6	81	98 %
Suivi et soutien après le cours / l'atelier	5 %	37 %	37 %	20 %	2,3	75	90 %
<b>Moyenne pour tous les critères</b>	<b>23 %</b>	<b>54 %</b>	<b>17 %</b>	<b>6 %</b>	<b>2,9</b>	<b>78</b>	<b>96 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellente = 4, Satisfaisante = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 83 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.  
Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.10 : Utilisation des connaissances acquises lors des ateliers de l'AFRITAC**  
**Ouest**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Les sujets traités étaient en rapport avec mes activités de tous les jours	64 %	34 %	3 %	0 %	74	89 %
Ces connaissances m'ont servi Presque tous les jours au travail	34 %	37 %	30 %	0 %	71	86 %
Ces connaissances m'ont servi de temps à autre au travail (une fois par semaine environ)	10 %	32 %	35 %	23 %	69	83 %
Ces connaissances m'ont rarement servi au travail	0 %	6 %	53 %	41 %	68	82 %
Les sujets traités étaient de niveau trop élevé	6 %	10 %	41 %	44 %	71	86 %
Ces connaissances ne me servent pas car j'ai changé de travail	3 %	6 %	42 %	48 %	66	80 %
Mon organisation ne dispose pas des technologies d'information ni des systèmes informatiques requis pour exploiter les connaissances acquises	3 %	6 %	40 %	51 %	68	82 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 83 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.11: L'AT de l'AFRITAC Ouest comparée à l'AT du siège du FMI**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Plus de réactivité que le siège	36 %	45 %	16 %	3 %	106	68 %
Plus de flexibilité que le siège	32 %	53 %	13 %	2 %	114	73 %
Meilleure compréhension des pays que chez les effectifs du siège	31 %	48 %	16 %	5 %	124	79 %
Plus à l'écoute des besoins des pays que le siège	26 %	51 %	21 %	2 %	115	73 %
Promotion plus efficace de l'intégration régionale et de l'harmonisation que le siège	33 %	50 %	13 %	3 %	115	73 %
Appui à la mise en œuvre des politiques et stratégies définies au siège	31 %	63 %	5 %	1 %	125	80 %
Le FMI devrait transférer des effectifs et des ressources du siège au profit des AFRITAC	30 %	51 %	11 %	8 %	128	82 %
Expertise égale ou supérieure à celle du siège	23 %	48 %	22 %	8 %	133	85 %
Expertise et conseils nettement plus faibles que ceux du siège du FMI	5 %	10 %	56 %	29 %	129	82 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 157 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.12: L'AT de l'AFRITAC Ouest comparée à l'AT d'autres fournisseurs**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Plus de rapidité dans les réponses aux demandes que d'autres fournisseurs d'AT	23 %	48 %	26 %	3 %	100	64 %
Plus de flexibilité que d'autres fournisseurs d'AT	20 %	45 %	30 %	5 %	98	62 %
Meilleure compréhension des pays que chez d'autres fournisseurs d'AT	24 %	38 %	35 %	3 %	97	62 %
Plus à l'écoute des besoins des pays que d'autres fournisseurs d'AT	21 %	44 %	32 %	3 %	100	64 %
Promotion plus efficace de l'intégration régionale et de l'harmonisation que d'autres fournisseurs d'AT	21 %	52 %	26 %	1 %	101	64 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 157 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.13 : Comparaison des groupes d'activités d'AT de l'AFRITAC Ouest au plan de l'efficacité coûts**

	Pourcentage de réponses			Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	Comparable	Plus efficient	Pas aussi Efficient		
Conseillers en pays de longue durée financés par le FMI	42 %	39 %	19 %	85	54 %
Missions d'AT de courte durée en provenance du siège du FMI	43 %	38 %	18 %	104	66 %
Cours dispensé par l'Institut de formation du FMI	33 %	46 %	22 %	79	50 %
Conseillers en pays de longue durée en provenance d'autres fournisseurs d'AT	33 %	41 %	26 %	73	46 %
Missions d'AT de courte durée en provenance d'autres fournisseurs d'AT	37 %	47 %	16 %	79	50 %

Formation/Assistance dispense par des institutions régionales	42 %	53 %	5 %	78	50 %
---	------	------	-----	----	------

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 157 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.14 : Promotion de l'expertise africaine sous l'égide de l'AFRITAC Ouest**

	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Excellente	27 %	36
Satisfaisante	51 %	68
Modeste	21 %	28
Insatisfaisante	1 %	2
<b>Total partiel</b>	<b>100 %</b>	<b>134</b>
<b>Note pondérée <sup>1/</sup></b>	<b>3,0</b>	
<b>% du nombre total de réponses</b>	<b>85 %</b>	<b>134</b>
<b>Pas de réponse/Sans opinion</b>	<b>15 %</b>	<b>23</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>157</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellente = 4, Satisfaisante = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau EX.15: Utilisation de l'expertise africaine au centre AFRITAC Ouest**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1/</sup>
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		
Meilleure mise à profit de l'expertise africaine que le siège.	41 %	52 %	7 %	0 %	115	73 %
Meilleure mise à profit de l'expertise africaine que d'autres fournisseurs d'AT.	30 %	45 %	18 %	8 %	91	58 %

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 157 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

## Annexe F : AFRITAC Centre

### Principaux messages

En raison du fait que les opérations d'AFRITAC Centre n'ont commencé que depuis 18 mois, l'évaluation repose largement sur l'appréciation du potentiel de Pertinence, d'Efficacité, d'Efficiences et de Durabilité plutôt que sur de la qualité effective des prestations d'assistance technique.

Le renforcement des capacités est une entreprise qui s'échelonne du moyen au long terme. Étant donné que la plupart des activités d'AT ne font que débuter, il n'est pas raisonnable d'escompter des résultats tangibles à l'heure de la présente évaluation pour la plupart des groupes d'activités.

La qualité des prestations de l'AFRITAC Centre est jugée Satisfaisante, en deçà du point médian de la fourchette. Ce sont là des prestations d'un bon niveau pour les deux raisons suivantes : (i) AFRITAC Centre est établi depuis peu et (ii) les pays clients d'AFRITAC Centre présentent la capacité d'absorption institutionnelle la plus faible parmi les pays des trois régions couvertes par les centres AFRITAC.

La notation Satisfaisante en pertinence prouve que les activités d'AT ont été bien choisies, qu'elles appartiennent aux gouvernements et qu'elles s'alignent avec les opérations du FMI en pays.

La coordination entre bailleurs de fonds reçoit systématiquement la note la plus basse parmi les sous-critères de Pertinence, à en juger par les résultats du sondage d'évaluation des AFRITAC et par les avis que la mission d'évaluation a reçus pendant son travail de terrain.

La note d'Efficiences pour l'AFRITAC Centre est Satisfaisante comparée aux deux autres centres AFRITAC.

Les notes les plus faibles touchent à la Durabilité, ce qui témoigne des difficultés ayant trait au contexte politico-économique, à la capacité d'absorption institutionnelle, au besoin d'intensifier le suivi, de trouver les moyens financiers d'appliquer les recommandations d'AT dans les pays se heurtant à des contraintes budgétaires et de limiter le nombre de pays, aujourd'hui excessif, que couvrent les conseillers résidents.

Tous les groupes d'activité reçoivent la note Satisfaisante, mais il y a des différences dans la qualité de prestation d'un groupe à l'autre. Le groupe d'activités en gestion de la dette se démarque par l'obtention de résultats particulièrement bons et obtient une note qui dépasse le point médian de la fourchette Satisfaisante. Les autres groupes d'activités d'AT d'AFRITAC Centre reçoivent aussi la cote Satisfaisante mais en deçà du point médian de la fourchette.

AFRITAC Centre enregistre de bons débuts, ayant dispensé une assistance technique pertinente, efficace et efficiente en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire et les premières indications sont que les avantages potentiels de l'AT devraient vraisemblablement s'inscrire dans la durée.

Plusieurs difficultés n'ont pas permis aux pays membres d'AFRITAC Centre de tirer pleinement parti de l'AT en matière de finances publiques, notamment : (i) la perte de personnel qualifié dans des domaines de réforme essentiels ; (ii) l'absence d'un cadre législatif d'ensemble étayant les réformes de la gestion des finances publiques, et des régimes d'imposition et de taxation douanière ; (iii) la lenteur des progrès dans l'application des mesures et

**initiatives recommandées, notamment le faible degré d'informatisation ; (iv) l'insuffisance de compréhension et de soutien de la part des services acquéreurs, ce qui sape les réformes entreprises sous l'égide du ministère des Finances ; (v) la gestion des réformes par les gouvernements.**

**L'assistance technique en matière de statistiques présente plusieurs points forts, notamment : (i) la Pertinence, sous l'angle des besoins des pays membres, et la complémentarité par rapport aux activités de surveillance et de suivi du FMI ; (ii) l'obtention de résultats tangibles dans certains pays en matière de comptes nationaux et d'IPC et (iii) la promotion de l'expertise africaine.**

## **I. Introduction**

1. L'annexe F présente l'évaluation détaillée de l'AFRITAC Centre. L'assistance en matière monétaire et bancaire a été répartie en deux groupes d'activités : (i) gestion de la dette et (ii) contrôle du secteur bancaire. Les activités d'AT en finances publiques ont aussi été ventilées en deux groupes : (i) gestion des finances publiques et (ii) administration des recettes. Toutes les statistiques se rapportant aux activités d'AT ont été analysées en un seul groupe couvrant principalement les comptes nationaux et les statistiques sur les finances publiques.

2. La méthode d'appréciation a consisté à attribuer une note à chaque groupe d'activités en fonction de quatre dimensions d'évaluation – pertinence, efficacité, efficience et durabilité. Ensuite, pour chacun des groupes d'activité, on a effectué la moyenne des notes attribuées à chaque dimension d'évaluation, à l'aide des coefficients de pondération indiqués à l'annexe B. Les notes attribuées aux groupes d'activités dans les domaines MCM (marchés monétaires et de capitaux) et FAD (finances publiques) ont été agrégées au moyen de coefficients de pondération basés sur le travail de conseiller exprimé en nombre total de personnes-mois et nécessaire pour dispenser l'assistance technique de l'exercice 2006 à 2008 inclus. Ces coefficients de pondération ont été définis à partir des données du tableau F.1 qui reposent sur les états financiers vérifiés de l'AFRITAC Centre.

3. La mission d'évaluation a fondé ses conclusions : (i) sur les avis recueillis auprès des fonctionnaires et des participants aux ateliers, du personnel de l'AFRITAC, des représentants résidents et représentants d'autres fournisseurs d'AT à l'occasion d'entretiens menés au Cameroun et au Gabon ; (ii) sur les réponses figurant dans le sondage d'évaluation des AFRITAC au sujet de ce centre ; (iii) sur l'étude de la documentation et (iv) sur des entretiens effectués au siège du FMI.

4. Une attention particulière a été portée au sondage d'évaluation des AFRITAC afin d'analyser les réponses concernant l'AFRITAC Centre proprement dit. Quelques tableaux essentiels ont été inclus dans le corps du texte de l'annexe F et d'autres sont joints en pièce jointe à la présente annexe.

5. La mission d'évaluation a nettement plus d'informations sur les activités d'AT menées par l'AFRITAC Centre dans les pays où elle s'est rendue (le Cameroun et le Gabon par exemple) que dans les autres pays clients du centre. Le choix des pays à visiter en Afrique centrale pourrait avoir introduit, par inadvertance, un biais en leur faveur dans les appréciations de la mission d'évaluation. D'après l'analyse développée au chapitre I et dans l'annexe A, la



capacité d'absorption institutionnelle dans ces deux pays est plus forte que dans les autres pays clients de l'AFRITAC Centre. Dans le souci de se prémunir contre un tel biais, la mission d'évaluation a validé ses grandes conclusions en s'appuyant sur une multitude de sources de données. En général, une corrélation étroite a été constatée entre les conclusions de la mission d'évaluation et les opinions exprimées dans le sondage d'évaluation des AFRITAC au sujet de l'AFRITAC Centre.

6. L'AFRITAC Centre est le néophyte des centres régionaux d'assistance technique. N'étant complètement opérationnel que depuis 18 mois, à l'heure de la visite de la mission d'évaluation, il est difficile d'apprécier les progrès en termes quantitatifs à l'aune des quatre dimensions d'évaluation sur un laps de temps aussi court. À ce stade, le mieux est de fonder l'évaluation de l'AFRITAC Centre sur l'appréciation du potentiel de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité plutôt que sur la qualité effective des prestations d'assistance technique. Le renforcement des capacités est une entreprise qui s'échelonne du moyen au long terme et exige l'apport de contributions soutenues sur plusieurs années pour avoir un impact. Étant donné que la plupart des activités d'AT de l'AFRITAC Centre ne font que débuter, il n'est pas raisonnable d'escompter des résultats palpables à l'heure de la présente évaluation pour la plupart des groupes d'activités d'AT.

**Tableau F.1 : Dépenses de l'AFRITAC Centre et contributions professionnelles exprimées en personnes-mois**

	Exercice 2007 <sup>1</sup>		Exercice 2008	
	Dépenses		Dépenses	
	Travail / Mois	\$ US	Travail / Mois	\$ US
<b>Conseillers résidents</b>	<b>15</b>	<b>337 500</b>	<b>71</b>	<b>1 597 500</b>
Conseiller en budget et en décentralisation	3	67 500	12	270 000
Conseiller en opérations de trésorerie et en comptabilité	3	67 500	12	270 000
Conseiller en recettes	3	67 500	12	270 000
Conseiller en gestion de la dette	3	67 500	12	270 000
Conseiller en supervision bancaire	3	67 500	12	270 000
Conseiller en comptes nationaux et en statistiques	-	-	11	247 500
<b>Experts en mission de courte durée</b>	<b>1</b>	<b>29 000</b>	<b>20</b>	<b>580 000</b>
Finances publiques	1	29 000	11,5	333 500
Domaine monétaire	-	-	4,5	130 500
Statistiques	-	-	4	116 000
Divers	-	-	-	-
<b>Total (Finances publiques)</b>	<b>7</b>	<b>164 000</b>	<b>47</b>	<b>1 121 000</b>
<b>Total (Domaine monétaire)</b>	<b>6</b>	<b>135 000</b>	<b>29</b>	<b>670 500</b>
<b>Total (Statistiques)</b>	<b>3</b>	<b>67 500</b>	<b>16</b>	<b>386 000</b>
<b>Divers</b>		-		<b>413 407</b>
Déplacements dans la région (Coordonnateur du centre / Conseillers)		-		151 202
Déplacements dans la région (Conseillers)		-		
Déplacements dans la région (Coordonnateur du centre) (Département Afrique)		-		
Détachements professionnels		-		
Évaluations		-		-
Formation / Séminaires		-		-
Divers / Télécommunications au bureau (Département Afrique)		-		262 205
		-		-

Divers / Télécommunications au bureau	-	-
<b>Total partiel</b>	16 366 500	91 2 590 907
Redevance administrative 13 %	47 645	336 818
<b>Total</b>	<b>414 145</b>	<b>2 927 725</b>
<b>Total Appui logistique / Gestion de projets</b>	-	311 364
<b>Total</b>	<b>16 414 145</b>	<b>91 3 239 089</b>
<b>Points à noter :</b>		
<b>Gabon en qualité de pays hôte</b>	<b>29 963</b>	<b>346 061</b>
Espace de bureaux (à partir de 1/9/07)	23 844	-
Personnel local	-	-
Logement pour le Coordonnateur du centre	6 119	
<b>Personnel local pour l'appui logistique du Département Afrique)</b>	-	
<b>Fonds monétaire international</b>	-	<b>291 300</b>
Coûts de démarrage	-	-
Coûts de démarrage pour la location d'espaces de bureau avant le 1/9/07	-	-
Coûts du Coordonnateur du centre	-	291 300
<b>Total</b>	<b>444 108</b>	<b>3 876 450</b>

Source : FMI, Bureau de la gestion de l'assistance technique.

1 L'exercice court du 1<sup>er</sup> mai au 30 avril de l'année suivante.

2 Des dépenses de formation d'un montant de 262 928 \$ encourues pendant l'exercice 2008 figureront sur les états financiers de l'exercice 2009.

7. D'après les données figurant au tableau B.4, l'AFRITAC Centre a apporté un tiers de son assistance technique à des pays jugés avoir une capacité d'absorption institutionnelle Modeste – au Cameroun (5 %) et au Gabon (28 %). Ce dernier pourcentage pourrait refléter, pour l'essentiel, le temps que les conseillers résidents ont travaillé au siège de l'AFRITAC Centre. Le reste de l'assistance technique de l'AFRITAC Centre a été fourni à des pays estimés avoir une capacité d'absorption institutionnelle Insatisfaisante – au Burundi, en République centrafricaine, en République du Congo, en République démocratique du Congo, en Guinée équatoriale et au Tchad. En pondérant la note attribuée à la capacité d'absorption institutionnelle par le pourcentage d'AT apporté au pays, on obtient une note pondérée de 1,3 pour ce sous-critère, ce qui correspond à une appréciation Insatisfaisante et reflète les défis institutionnels auxquels les pays clients de l'AFRITAC Centre se trouvent confrontés.

## **II. Évaluation de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Centre**

### **A. Introduction à l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire**

8. L'AFRITAC Centre dessert une zone francophone qui dispose d'une monnaie commune, d'une Banque centrale régionale (la BEAC) et d'un organisme régional de supervision bancaire, la COBAC qui couvre les six pays membres de la CEMAC. Les deux autres pays clients de la région, le Burundi et le RDC, restent en dehors de ce groupe ayant une banque centrale propre qui supervise la politique monétaire d'une devise indépendante et les banques, dont le microcrédit. La structure du secteur bancaire en Afrique centrale a influé sur le type d'assistance technique apporté par l'AFRITAC Centre et sur la gamme de qualifications demandée aux conseillers résidents. Certains pays d'Afrique centrale figurent parmi les plus pauvres de la région subsaharienne et remplissent les conditions requises pour bénéficier du statut de Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) ; six de ces pays, qui émergent d'un conflit armé, ont des capacités d'absorption institutionnelle limitée (cf. le tableau I.1 au chapitre I).

9. De prime abord et même si les défis à relever sont autrement formidables étant donné le grand nombre de pays émergeant d'un conflit armé, en termes d'intrants et d'aboutissements, les besoins en assistance technique des pays clients de l'AFRITAC Centre ont bien des similitudes avec ceux de l'AFRITAC Ouest et y collent de près. Cela dit, la plupart des pays clients de l'AFRITAC Centre se trouvent des années en arrière, dans leur développement, par rapport à l'Afrique de l'ouest. L'AFRITAC Centre peut grandement profiter d'une analyse de l'expérience de l'AFRITAC Ouest dans la fourniture de son assistance technique et des enseignements tirés, notamment en matière de gestion de la dette et aussi, en contrôle du microcrédit. Il est donc logique que les priorités de l'AT de l'AFRITAC Centre en gestion des finances publiques et en supervision du secteur financier, telles que définies dans le plan de travail pour la phase I en octobre 2006, reflètent ces deux priorités pour ces groupes d'activités d'AT. De même, les modalités qui ont été retenues pour l'apport de cette assistance technique ont bien des similitudes avec celle de l'AFRITAC Ouest sous l'angle des tâches à mener et de leur enchaînement. C'est tout particulièrement vrai en matière de gestion des finances publiques où les activités d'AT sont les suivantes : (i) prodiguer des conseils et dispenser une formation par le biais de missions de consultation et d'ateliers destinés à la mise sur pied d'une base de données fiables ; (ii) apporter au pays un soutien pratique pour les amener du point de décision au point d'achèvement PPTE<sup>92</sup> ; (iii) développer les capacités d'analyse en matière de

<sup>92</sup> Le but de l'initiative PPTE est de faire en sorte qu'aucun pays pauvre appliquant des programmes d'ajustement et de réforme préconisés par le FMI et, ou la Banque mondiale ne ploie sous un fardeau d'endettement ingérable. Dans le souci d'accélérer la cadence des progrès en direction des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) arrêtés par les Nations unies, l'initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM) est venue compléter l'initiative PPTE en 2005. De plus, un pays qui termine le processus PPTE peut aussi obtenir une réduction de sa dette auprès

durabilité de la dette ; (iv) mettre en place le cadre juridique et institutionnel qui sous-tendra ce processus après le point d'achèvement et (v) renforcer les capacités des pays en rapport avec l'émission de titres publics sur les marchés de capitaux nationaux et sous-régionaux.

10. En matière de supervision financière, l'AT de l'AFRITAC Centre a été focalisée sur la supervision bancaire à l'appui de trois organismes de même type, la COBAC, la Banque de la République du Burundi (BRB) et la Banque centrale du Congo. Ces deux dernières sont, respectivement, la Banque centrale du Burundi et la Banque centrale de la République démocratique du Congo (RDC).<sup>93</sup> Ces activités d'AT, qui reposent sur une évaluation des besoins effectuée en 2007, privilégient : (i) l'étude et l'actualisation de la réglementation prudentielle, conformément aux normes internationales ; (ii) l'introduction de l'approche de supervision en fonction des risques et (iii) le renforcement de la supervision hors site. S'agissant des ateliers, deux thèmes ont été envisagés : supervision du microcrédit pour les pays où cela serait encore nécessaire, et utilisation des normes internationales de compte rendu financier (IFRS), pour la transmission de données et la supervision bancaires.

11. L'AFRITAC Centre a deux conseillers résidents affectés à l'AT en systèmes financiers et monétaires, un dont la mission est similaire à celle du conseiller en gestion de la dette à l'AFRITAC Ouest et l'autre, le conseiller en contrôle bancaire, qui accomplit sa tâche en organisant des missions de consultation et des ateliers en pays, mais qui couvre aussi la supervision du microcrédit par le biais de séminaires régionaux et nationaux, signe de l'importance croissante que de nombreux pays attribuent à ce mode de financement<sup>94</sup>

12. Initialement, le conseiller en gestion de la dette s'est consacré aux tâches suivantes : enregistrer des données et établir le profil de la dette et, plus généralement, appuyer le renforcement des capacités qui permettront aux institutions et aux organismes de produire des bases de données de caractère centralisé et fiable ; (ii) sensibiliser des homologues sur les liens entre gestion de la trésorerie budgétaire et gestion de la dette publique ; (iii) apprendre à des homologues à se servir de procédures pratiques pour mettre en œuvre les initiatives PPTTE et à en mesurer les conséquences sur le plan de la réduction de la dette envers l'étranger et (iv) mettre en place des procédures aux fins d'apurer les arriérés nationaux et ainsi jeter des fondements crédibles qui permettront aux pays de solliciter un financement pour leur

---

du Fonds africain pour le développement (FAD). L'admissibilité est assujettie au respect de préalables, notamment à la préparation d'un document de stratégie de réduction de pauvreté (DSRP) et à l'établissement d'antécédents de réforme et de politiques saines. Voici les étapes de comptabilisation et de suivi des résultats dans le processus d'achèvement qui sont liées aux progrès accomplis dans les réformes, la mise en place des recommandations énoncées dans le DSRP : (i) point de décision, ou la date à laquelle commence l'allègement de la dette à titre provisoire et (ii) point d'achèvement, soit la date à laquelle les prêteurs accordent un allègement complet de la dette à titre irrévocable, conformément à l'engagement pris au point de décision. Dans tous les aspects de la gestion de la dette, l'assistance technique destinée au renforcement des capacités joue un rôle crucial pour aider les pays au fil de ce processus qui dure plusieurs années et, point capital, soutenir la viabilité de l'endettement à partir de cette date (consulter [www.imf.org/hp/hipc/index.asp](http://www.imf.org/hp/hipc/index.asp)).

<sup>93</sup> À l'heure actuelle, la COBAC a installé ses bureaux au siège de la BEAC à Yaoundé, au Cameroun et des unités satellites de contrôle bancaire au ministère des Finances des pays membres de la CEMAC. La COBAC est chargée de réglementer les banques et les établissements de microcrédit. Il est envisagé d'installer le siège de la COBAC à Libreville, au Gabon. Le pendant de la COBAC à l'UEMOA est la Commission de contrôle bancaire. Tout en collaborant de près à la surveillance des banques en liaison avec la BCEAO, la Commission cantonne son pouvoir de contrôle au cadre réglementaire du microcrédit laissant la supervision des établissements concernés à des services nationaux spécialisés et rattachés au ministère des Finances.

<sup>94</sup> En prévision de l'ouverture de l'AFRITAC Centre, début septembre 2006, des employés du FMI se sont entretenus avec des représentants de tous les pays bénéficiaires dans le but d'évaluer leurs besoins en renforcement de capacités dans les grands domaines d'expertise du FMI. Sur la base des besoins exprimés par les pays bénéficiaires, on a convenu par consensus de la nécessité de recruter deux conseillers et de suivre le programme de travail développé plus haut.

développement sur les marchés de capitaux régionaux. Depuis peu, les fonctions du conseiller ont été élargies : (i) au soutien des activités en cours au FMI et à la Banque mondiale dont le but est de faire connaître la méthodologie servant à la préparation de stratégies de durabilité de l'endettement national à moyen terme et (ii) au renforcement des capacités et des procédures institutionnelles susceptibles d'aider les pays à emprunter sur les marchés régionaux de capitaux à l'appui des décisions politiques et opérationnelles de la BEAC qui visent à atténuer la dépendance envers les avances légales de la Banque centrale. Depuis le démarrage de ce programme, le conseiller a effectué quinze missions à destination des pays clients et a collaboré avec la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC), la Fondation africaine pour le renforcement des capacités (AFCP), Polle Dette, la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Initiative du règlement de la dette (DRI). Deux séminaires régionaux ont été consacrés : (i) à l'étude du cadre institutionnel et au développement des marchés de titres publics, en insistant sur leurs aspects juridiques, institutionnels et opérationnels et sous l'angle de la mise en place de marchés locaux et sous-régionaux destinés à l'emprunt public au sein des pays membres et (ii) à la gestion de la dette par le biais du Système de Gestion et d'Analyse de la Dette (SYGADE), un système mis au point par la CNUCED et à la production de données afin de renforcer les capacités de gestion de la dette, l'intégrité des bases de données et la qualité des rapports d'analyse sur la viabilité de la dette.

13. Dans le programme de travail destiné à ses trois clients, le conseiller en supervision bancaire s'est soucié principalement de renforcer les capacités institutionnelles et humaines par voie de formation et de mentorat de groupes d'employés, les objectifs étant : (i) petit à petit, d'amener la réglementation prudentielle en supervision bancaire et les capacités de mise en œuvre à niveau avec les normes internationales et les bonnes pratiques de travail et (ii) de renforcer les capacités d'encadrement en matière de microcrédit. Par la suite, le conseiller en supervision bancaire s'est investi dans l'analyse et le suivi des plans d'action concernant les banques en difficulté dans un pays membre. Le conseiller a aussi élargi la gamme d'activités et approfondi l'AT au profit de la COBAC. Ce travail là s'est traduit : (i) par la menée de tâches en matière d'organisation, de structures et de procédures ayant trait aux opérations (dont la restructuration du secteur du contrôle du microcrédit) ; (ii) par le passage en revue et le renforcement du cadre de mise en œuvre des accords de Bâle 2 ; (iii) par l'étude et le remaniement de plusieurs volets de la réglementation bancaire (notamment la gouvernance d'entreprise et la suite à donner aux liquidations bancaires) et (iv) la mise à niveau du système de notation bancaire. Le conseiller en contrôle bancaire a participé aux missions MCM (marchés monétaires et de capitaux) organisées au Burundi et en RDC et pris des dispositions pour détacher au Burundi un expert en mission de courte durée. En matière de supervision du microcrédit, le conseiller a effectué, entre autres tâches, un travail au Burundi, qui se poursuit,<sup>95</sup> et organisé un séminaire régional sur ce thème, moyennant la participation du conseiller résident en microcrédit de l'AFRITAC Ouest. Ce qui illustre bien le cas de figure où les AFRITAC peuvent mutuellement faire fond sur leur expérience et leurs compétences expertes et en tirer parti. Il est prévu d'organiser dans la région un séminaire consacré à l'IFRS en février 2009. Le conseiller a 16 missions à son actif, ce qui correspond, en moyenne, à une mission par mois. La moitié de ces déplacements ont concerné la COBAC, à Yaoundé, le reste se répartissant entre des voyages au Burundi et en RDC.

14. Les déclarations et les appréciations qui figurent dans l'évaluation du sous-critère pour chacune des quatre dimensions et les notes qui apparaissent aux tableaux correspondants

---

<sup>95</sup> Le travail que le conseiller en supervision bancaire a effectué au Burundi a soutenu les tâches d'autres bailleurs de fonds. Il a délaissé la supervision de microcrédit en RDC, vu qu'un groupe de donateurs s'en charge déjà dans le cadre d'un programme complet et bien financé.

reposent sur des informations composites qui proviennent : (i) du document programmatique de l'AFRITAC Centre au sujet de la phase I ; (ii) des rapports rédigés en préparation des réunions du Comité d'orientation et des procès-verbaux y afférents ; (iii) de l'étude de tous les comptes rendus émanant des deux conseillers, notamment de l'analyse approfondie de deux rapports de mission choisis au hasard (dont une, pour un conseiller comme pour l'autre, a été menée en recrutant un expert en mission de courte durée) ; (iv) des comptes rendus mensuels envoyés aux agents chargés du soutien logistique ; (v) des discussions menées avec des employés permanents d'AFRITAC Centre à Libreville et des documents d'accompagnement préparés en vue de ces réunions ; (vi) des avis recueillis lors de discussions auprès de fonctionnaires compétents qui occupent des postes essentiels au Gabon et au Cameroun, y compris auprès de participants à des ateliers et séminaires organisés par l'AFRITAC Centre et par d'autres fournisseurs d'AT et (vii) des réponses apportées au sondage d'évaluation des AFRITAC (cf. l'annexe C).

## **B. Pertinence de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire**

### **1. Compatibilité avec les objectifs des gouvernements**

15. Les besoins des pays d'Afrique centrale en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire transparaissent dans plusieurs documents et rapports qui ont été préparés avant et tout juste après l'ouverture de l'AFRITAC Centre, en début d'année 2007. Ces pièces, de pair avec le programme de travail,<sup>96</sup> les comptes rendus mensuels effectués par les agents de l'appui logistique ainsi que les procès-verbaux du Comité d'orientation, qui consignent la présentation, la discussion et l'entente sur les plans de travail, sont autant d'éléments solides établissant la compatibilité de l'AT avec les objectifs poursuivis par les gouvernements de la région. Le même processus a été suivi dans la deuxième année des opérations du centre. Le Comité d'orientation a passé en revue les activités menées dans le courant de l'exercice 2008 en vue d'évaluer la qualité des prestations et de réajuster le programme de travail prévu pour l'exercice 2009. Le procès-verbal de la dernière réunion du Comité d'orientation indique la santé continue de ce processus, même si l'apport d'assistance technique à certains pays n'est pas sans poser quelques difficultés.

16. Les discussions que la mission d'évaluation a tenu avec des fonctionnaires au Gabon et au Cameroun confirment que les autorités se sont appropriées le programme d'AT, qu'elles sont satisfaites de pouvoir accéder rapidement à une AT de qualité dans la région pour répondre à leurs besoins et convaincues de l'importance que revêt, d'une part, l'assistance en gestion de la dette, afin d'appliquer des politiques macro-économiques de caractère durable et, d'autre part, l'assistance en contrôle bancaire, afin de veiller au développement ordonné et tout à fait nécessaire de l'intermédiation financière. Aux yeux de la mission d'évaluation, il est clair que l'on attend beaucoup des contributions futures de l'AFRITAC Centre dans ces deux domaines au fil des années à venir. Les pays bénéficiaires fournissent l'essentiel du financement requis pour le fonctionnement de l'AFRITAC Centre, signe très fort d'appropriation de l'AT et d'accord quant à l'orientation à la fois de l'AT en gestion de la dette et en contrôle bancaire.

17. Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les stratégies propices à la réduction de la pauvreté et à la croissance, l'initiative PPTE et les autres initiatives d'allègement de la dette multilatérale telles que documentées dans les DSRP des pays, les comptes rendus de surveillance du FMI et les rapports relatifs aux programmes nationaux, sont des objectifs de

---

<sup>96</sup> FMI : Document programmatique de l'AFRITAC Centre Program Document. Octobre 2006.

caractère essentiel pour les pays de la région. Le renforcement des capacités en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire est intrinsèquement nécessaire pour avancer dans le sens de ces objectifs. Les activités d'AT en gestion de la dette et en développement du marché œuvrent dans le sens de la réduction de la pauvreté en aidant bien des pays de la région comme suit : (i) à franchir les divers jalons du processus PPTTE dans le but de concrétiser les plans de réduction de la pauvreté, ce qui permettra ensuite de libérer des ressources en faveur de dépenses directement destinées à atténuer le dénuement ; (ii) à mettre en œuvre les capacités nécessaires à la formulation de cadres propices à un endettement viable à moyen terme, notamment de bases de données efficaces, qui sont un moyen de ne pas retomber dans le piège de l'endettement et de la pauvreté<sup>97</sup> et (iii) à promouvoir le développement de marchés nationaux et sous-régionaux de capitaux et de marchés publics de titres qui soient de nature à améliorer la gestion des liquidités, le financement du budget, l'essor des investissements et l'approfondissement des marchés financiers. De même, l'AT en contrôle bancaire est conçue dans le but de promouvoir l'application d'une réglementation prudentielle efficace et l'usage de bonnes pratiques dans la supervision en, et hors site, des établissements financiers à l'appui de l'élargissement ordonné de l'intermédiation financière et de l'extension des services bancaires, dont le microcrédit, au profit des couches sociales défavorisées, et de la promotion des entreprises et de la création d'emplois dans le secteur informel. Les établissements de microcrédit se sont développés rapidement dans bien des pays de la région. Les deux services de tutelle, tant la BEAC que la COBAC, reconnaissent la contribution croissante du microcrédit à l'approfondissement de l'intermédiation financière et l'importance d'en assurer le développement ordonné et de protéger l'argent des déposants.<sup>98</sup>

## **2. Coordination avec les partenaires de développement**

18. Les AFRITAC ont été conçus dans le but de « renforcer la coordination entre les fournisseurs et les bénéficiaires d'assistance technique aussi vite que possible, et de pair avec la mise en œuvre des DSRP ». Le Comité d'orientation fait partie intégrante de ce processus et la présence des bailleurs de fonds, du FMI, d'observateurs et des représentants des pays membres vient faciliter la coordination. Les conseils stratégiques que prodigue le Conseil d'orientation, le rôle de surveillance qu'il assume dans le cadre des programmes de travail annuels ont contribué au cadre complet et transparent qui est en place pour faciliter une bonne coordination entre les partenaires de développement.

19. Lors de ses discussions avec des employés permanents de l'AFRITAC Centre et des fonctionnaires au Cameroun et au Gabon, la mission d'évaluation a relevé quelques bons exemples de coordination en matière de gestion de la dette entre le conseiller résident et d'autres organismes occupés au même domaine, dont l'organisation régionale Pole Dette, l'Initiative du règlement de la dette (DRI) au Royaume-Uni, la CNUCED et la Banque mondiale.<sup>99</sup> La BEAC reconnaît que les pays de la CEMAC ont besoin d'une assistance en

---

<sup>97</sup> Dans plusieurs pays, des cours de formation et du mentorat sont organisés à l'intention des responsables locaux sur les techniques et les modalités de préparation des rapports sur la viabilité de la dette. Petit à petit, cet appui sera étendu à tous les pays ayant dépassé le point d'achèvement du processus PPTTE.

<sup>98</sup> Le conseiller en contrôle bancaire consacre un pourcentage relativement faible de son temps à la supervision du microcrédit mais d'autres bailleurs de fonds mènent des interventions sur la question dans plusieurs pays. Des rapports de collaboration étroits sont donc essentiels pour veiller à ce que le contrôle des établissements de microcrédit fasse l'objet d'une AT adéquate, étant donné que ce secteur financier devrait croître rapidement, à l'instar de ce qui s'est produit dans la région de l'UEMOA.

<sup>99</sup> La mission d'évaluation a rencontré des fonctionnaires de la BEAC à son siège de Yaoundé et dans son bureau national au Gabon qui ont parlé de manière favorable des activités de l'AFRITAC Centre en gestion de la dette et se sont félicités de l'aide apportée par le centre et par MCM en matière de contrôle bancaire. Un expert en contrôle bancaire travaillant de temps à autre pour MCM apporte un appui ces dernières années sous forme de supervision

matière de réduction et de viabilité de la dette, ainsi qu'en développement des marchés de capitaux et de titres publics. C'est la raison pour laquelle la BEAC soutient le travail de l'AFRITAC Centre dans ces domaines et qu'elle s'est fixé un calendrier pour empêcher progressivement les pays de la CEMAC de recourir aux avances statutaires dans le but de financer leur budget, faisant ainsi pression sur ces pays pour les amener, de front, à améliorer la gestion de leur trésorerie et à émettre des bons du Trésor et des obligations destinés aux marchés de capitaux locaux et sous-régionaux<sup>100</sup>. BEAC trouve de la valeur et apporte un soutien aux activités d'AT en gestion de la dette, au profit des pays de la CEMAC. Les exemples de coordination qui viennent d'être cités portaient à la fois sur l'organisation de cours de formation, dans le cadre de séminaires régionaux et d'ateliers en pays consacrés à l'étude de thèmes en matière de gestion et de viabilité de la dette, et sur les modalités de mise en place du cadre juridique et opérationnel propice à l'émission de titres publics dans plusieurs pays. Dans l'ensemble, la coordination avec d'autres bailleurs de fonds en matière de gestion de la dette a été excellente. Si la plupart des pays de la région sont loin d'être en position d'émettre des titres de créance, quelques-uns d'entre eux ont bien avancé dans cette direction.<sup>101</sup>

20. La BAB et l'ACBF ont également bien coordonné l'organisation des séminaires avec l'AFRITAC Centre. Un domaine dans lequel les bailleurs de fonds peuvent apporter une aide supplémentaire, voire appuyer les pays de la CEMAC en contribuant à financer l'AFRITAC Centre, est de désigner des fonds spécifiques (éventuellement un fonds fiduciaire à thème dont l'administration serait confiée au FMI) dans le but d'appuyer les activités intensives de renforcement des capacités qui s'imposent dans bien des pays de la région qui sortent du conflit.<sup>102</sup> En dépit de ces commentaires positifs sur la coordination entre donateurs, la mission d'évaluation a également rencontré des représentants de bailleurs de fonds et des fonctionnaires occupant des postes essentiels qui ne cernent pas très bien le rôle et le mode opératoire de l'AFRITAC Centre.<sup>103</sup> Le Comité d'orientation et l'AFRITAC Centre ont besoin d'intensifier le travail d'explication au sujet des fonctions du centre, de diffuser rapports et documents sur ses opérations et de chercher à aboutir à une coordination encore meilleure, tout particulièrement en matière de contrôle bancaire. Quelques suggestions de nature à

---

en site. La mission d'évaluation s'est également entretenue avec des groupes de fonctionnaires en poste à la BEAC dans les deux pays qui ont soutenu les ateliers de l'AFRITAC Centre et y ont pris part. Ils ont aussi exprimé des avis positifs. Les collaborateurs de la CNUCED staff ont extrêmement bien collaboré au déroulement de l'atelier régional consacré à la gestion de la dette. La BAD a financé le matériel (Sygarde) et la formation à l'utilisation des bases de données sur la gestion de la dette dans plusieurs pays (comme le Burundi et la RDC). Le conseiller en gestion de la dette a aussi coopéré avec les missions de la Banque mondiale consacrées au renforcement des capacités à effectuer les analyses de viabilité de la dette dans plusieurs pays.

<sup>100</sup> La mission d'évaluation a été informée que les mesures de rationalisation prises par la CEMAC en matière de financement de la trésorerie dans les pays de la CEMAC et, par voie de suite, le début du recours aux marchés en vue de satisfaire aux besoins budgétaires résiduels ou aux nécessités de trésorerie doit commencer en janvier 2009. Toutefois, il faudra vraisemblablement repousser cette date butoir, la plupart des pays n'étant pas prêts, à l'exception du Cameroun qui est déjà en conformité à part entière et du Gabon, qui a consenti de gros efforts et risque de respecter cette date.

<sup>101</sup> Six pays de l'Afrique de l'ouest sur huit remplissent les conditions de l'initiative PPTTE – quatre sont en passe d'atteindre le point de décision ou l'ont fait (Burundi et Tchad) et l'un d'entre eux (le Cameroun) a dépassé le point d'achèvement. Les marchés de créances publiques sont opérationnels au Cameroun et au Gabon.

<sup>102</sup> Deux préalables à la concrétisation d'un tel programme serait la menée d'une évaluation complète des besoins et la préparation d'une stratégie et d'un plan d'action pluriannuel propre au pays. Deux activités qui exigeraient probablement un soutien "en amont" de la part du MCM pour l'AT en matière de système monétaire et financier. Les plans du FMI concernant l'établissement d'un fonds fiduciaire à thème en vue de financer le renforcement intensif des capacités dans les pays émergeant du conflit sont décrits au chapitre III.

<sup>103</sup> Le bureau de la BAD à Libreville a exprimé son soutien et sa satisfaction au sujet de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire, tout en faisant remarquer que, malgré des préparations encourageantes, la résilience en matière de viabilité de la dette n'a pas encore été mise à l'épreuve.



améliorer le travail de vulgarisation et de coordination, notamment l'élaboration d'un site web commun aux AFRITAC, sont énoncées au chapitre II, dans le corps principal du rapport.

21. Pour le reliquat de la phase I, il est probable que la pertinence et la validité resteront deux caractéristiques de l'équilibre établi par l'AFRITAC Centre entre, d'une part, les activités d'AT en gestion de la dette (soit constitution de bases de données fiables sur le sujet, mise en place du cadre juridique adéquat propice à la gestion de la dette et opérations connexes, création des capacités requises en vue de mener l'analyse de la viabilité de la dette à partir de données de qualité) et, d'autre part, les tâches destinées au développement des marchés monétaires et de capitaux (soit soutien à la création des capacités nécessaires à l'émission de créances publiques destinées aux marchés locaux et sous-régionaux et resserrement des liens entre gestion des liquidités et gestion de la dette). Ce point de vue est validé par les conditions difficiles prévalant en matière de capacité d'absorption institutionnelle dans bien des pays d'Afrique centrale et par le temps qu'il a fallu à un noyau central de pays clients de l'AFRITAC Ouest (qui ouvrit il y a près de six ans) pour dépasser le point d'achèvement PPT. Quelques pays (comme le Gabon et le Cameroun) ont progressé au point d'atteindre la phase de développement des marchés et pourraient nécessiter une assistance plus sophistiquée dans le but d'étendre la portée et le profil d'échéance des programmes d'émission de créances, ce qui favorisera l'émergence de taux d'intérêt en courbe et pourrait, par voie de suite, stimuler les émissions d'obligations privées et leur servir de repères et ainsi contribuer au développement plus large des marchés financiers. En matière de contrôle financier, les fonctionnaires rencontrés dans les pays visités ont exprimé quelques inquiétudes sur le contrôle encore insuffisant du microcrédit alors qu'il prend de l'essor dans certains pays. Les compétences expertes de l'AFRITAC Centre dans ce domaine pourraient être complétées en recrutant, à court terme, des spécialistes du contrôle en la matière, au cas où la BEAC serait en quête d'un appui supplémentaire.

### **3. Conformité avec les activités menées au siège du FMI**

22. Il y a preuve de cohérence entre les objectifs et, ou les mesures liées aux réformes du secteur financier qui sont énoncés dans les rapports des services du FMI (à la fois pour la surveillance et le suivi programmatique) et les activités d'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire, à la lecture des comptes rendus sur les pays de la région. À titre indicatif, la revue la plus récente des services du FMI sur les accords FRPC énonce comme autant de mesures essentielles à mettre officiellement en œuvre le développement des marchés de créances publiques, la limitation du recours à la BEAC dans le but de financer le budget, la prudence dans la politique de gestion de la dette, ainsi que le renforcement du marché de l'endettement et la mise à niveau des structures de microcrédit. Les autorités prévoient la mise en place d'une stratégie de suivi du programme d'évaluation du secteur financier (FSAP) couvrant l'essentiel de ces questions et une diversification de leurs instruments financiers. Le récent rapport sur les discussions au Gabon dans le cadre des consultations au titre de l'article IV met en exergue le développement des marchés de créances publiques à l'échelon de la région et de la sous-région ainsi que la consolidation du cadre juridique et institutionnel propice à la viabilité de la dette et la promotion des établissements de microcrédit. Le FSAP destiné à la sous-région que le FMI et la Banque mondiale ont achevé en 2006 met en relief la nécessité de renforcer les fonctions de gestion et de viabilité de la dette, de développer les marchés obligataires à l'échelon national et sous-régional et de promouvoir un essor plus large des marchés de capitaux et de titres.

23. Chaque année, le Département Afrique au FMI produit également un jeu de notes sur les stratégies en pays qui, non seulement esquisse les grandes directions de la politique macro-

économique actuelles mais aussi les priorités pour les activités d'assistance technique. Ces dernières sont élaborées en coordination avec les services d'AT (FAD, MCM and STA) et sont le reflet du dialogue continu que les chefs de mission entretiennent avec les autorités du pays concerné. Il existe un degré palpable de cohérence entre les notes stratégiques, d'une part, et les priorités et programmes d'AT de l'AFRITAC Centre dans le secteur financier. Par exemple, au Cameroun les notes du FAR mettent en exergue le renforcement de l'intermédiation financière, le développement d'un marché de bons du Trésor et la consolidation du contrôle bancaire. Au Burundi, ces notes mentionnent le renforcement du contrôle du secteur financier. Toutefois, si les notes stratégiques sur la RDC soulignent le besoin d'améliorer les capacités de mise en œuvre de la politique monétaire, l'AFRITAC Centre ne s'en occupe pas faute d'effectifs pour apporter une AT dans ce domaine<sup>104</sup>. Les pays qui n'appartiennent pas à la CEMAC (le Burundi et la RDC) sont couverts par des activités d'AT « en amont ».

#### 4. Évaluation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire

24. Les notes de pertinence des activités d'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire sont indiquées au tableau F.2. Compte tenu de l'analyse des sous-critères qui précède et de la relative jeunesse de l'AFRITAC Centre, qu'il ne faut pas oublier, l'AT en gestion de la dette est jugée potentiellement très pertinente et l'AT en contrôle bancaire potentiellement pertinente. Les activités d'AT sont été jugées pertinentes à la fois au moment de leur approbation et à l'heure de leur évaluation.

**Tableau F.2: Pertinence de l'AT AFRITAC Centre en gestion de la dette & contrôle bancaire**

Critère	Pondération (%)	Rating <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette	Contrôle bancaire	Note <sup>b</sup>
		50	50	100
<b>1. Comptabilité avec les priorités des gouvernements</b>	60	4,0	3,0	3,5
<b>2. Coordination avec les partenaires de développement</b>	20	4,0	2,0	3,0
<b>3. Conformité aux activités du FMI</b>	20	3,0	3,0	3,0
<b>Notation globale de pertinence</b>	100	3,8	2,8	3,3
a Notation : 4 = Excellente ; 3 = Satisfaisante ; 3 = Modeste ; 1 = Insatisfaisante b Pondération par le % du budget coçnsacré par l'AFRITAC Centre au groupe d'activités d'AT  Très pertinente (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 < Pertinente (Satisfaisante) ≥ 2,5 ; 2,5 < Partiellement pertinente (Modeste) ≥ 1,5 ; Pas pertinente (Insatisfaisante) < 1,5				

25. Les tableaux F.3 et F.4 montrent des résultants pertinents qui proviennent du sondage d'évaluation des AFRITAC. Les réponses du sondage au sujet de la pertinence des deux groupes d'activités d'AT cadrent globalement avec les appréciations qui figurent au tableau F.2. Il faut cependant noter la relative petitesse du nombre de réponses compris entre 7 et 15, selon la question. Par conséquent, une certaine marge d'erreur liée à l'estimation s'attache à ces

<sup>104</sup> Voici l'illustration d'un cas où le rôle du MCM en AT (en amont/stratégie) et celui de l'AFRITAC Centre (en aval/mise en œuvre) semble déparer avec le modèle standard du FMI.

données. **S'agissant de l'AT en gestion de la dette**, la grande majorité des réponses juge la pertinence Satisfaisante dans tous les sous-critères, à savoir contribution au renforcement des capacités du pays, compatibilité avec les priorités des gouvernements, coordination avec d'autres fournisseurs d'AT et coordination avec le siège du FMI. « Compatibilité avec les activités menées au siège du FMI » obtient la meilleure note. La plus faible est attribuée à la coordination avec d'autres fournisseurs d'AT. Cette appréciation n'est cependant le fruit que de sept réponses, ce qui est bien moins que le nombre d'entretiens menés par la mission d'évaluation. Pour les raisons évoquées ci-dessus, la mission d'évaluation a relevé la note attribuée à l'AT en gestion de la dette pour ce sous-critère. S'agissant de **l'AT en contrôle bancaire**, les appréciations de pertinence indiquées au tableau F.4 sont positives, en particulier la pertinence sous l'angle de la conformité aux opérations menées au siège du FMI. La note la plus faible est attribuée à la coordination avec d'autres fournisseurs d'AT. Parmi les 15 réponses, aucune ne juge l'AT de l'AFRITAC Centre Excellente dans ce domaine, mais 40 % la juge Satisfaisante et 60 % Modeste%. Cette appréciation cadre avec la note Modeste que la mission d'évaluation a attribué à ce sous-critère.

**Tableau F.3 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence de l'AT au plan du renforcement des capacités	40 %	60 %	0 %	0 %	3,4	10	91 %
Compatibilité avec les priorités des gouvernements	27 %	45 %	9 %	18 %	2,8	11	100 %
Coordination avec autres fournisseurs d'AT	0 %	71 %	14 %	14 %	2,6	7	64 %
Coordination avec le siège du FMI	30 %	70 %	0 %	0 %	3,3	10	91 %
<b>Moyenne pour tous les critères</b>	<b>24 %</b>	<b>62 %</b>	<b>6 %</b>	<b>8 %</b>	<b>3,0</b>	<b>10</b>	<b>86 %</b>

<sup>1</sup>. Sur la base de l'échelle suivante Excellente = 4, Satisfaisante = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 11 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

**Tableau F.4 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de contrôle bancaire**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Pertinence de l'AT au plan du renforcement	33 %	67 %	0 %	0 %	3,3	15	100 %

des capacités							
Compatibilité avec les priorités des gouvernements	13 %	67 %	13 %	7 %	2,9	15	100 %
Coordination avec d'autres fournisseurs d'AT	0 %	40 %	60 %	0 %	2,4	10	67 %
Coordination avec le siège du FMI	46 %	38 %	8 %	8 %	3,2	13	87 %
<b>Moyenne pour tous les critères</b>	<b>23 %</b>	<b>53 %</b>	<b>20 %</b>	<b>4 %</b>	<b>3,0</b>	<b>13</b>	<b>88 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellente = 4, Satisfaisante = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 15 avis recueillis au sujet des centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008

## C. Efficacité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire

### 1. Utilisation des résultats de l'AT

26. Le renforcement des capacités vise l'édification des qualifications humaines, des institutions et des procédures qui seront de nature à relever le niveau de la gestion macro-économique dans les économies de la région. La difficulté est d'utiliser les grands résultats des missions d'AT et des ateliers régionaux pour parvenir à cet objectif. Le but, en fin de compte, est d'éliminer les goulots d'étranglement qui bloquent les réformes économiques, freinent la croissance et sapent les efforts déployés en vue de faire reculer la pauvreté.

27. Après avoir étudié documents et rapports, la mission d'évaluation est d'avis que l'utilisation des résultats de l'AT a connu des progrès mesurables et encourageants, plus évidents dans les pays visités que dans les autres. Ce n'est peut-être pas surprenant puisque les capacités d'absorption institutionnelle au Cameroun et au Gabon sont jugées plus fortes que dans les autres pays d'Afrique centrale (cf. le tableau I.1 au chapitre I). Les discussions menées avec les conseillers en gestion de la dette et en contrôle bancaire, de pair avec les avis exprimés par des fonctionnaires au Cameroun et au Gabon établissent que les productions, en termes de rapports de mission et de transfert de connaissances par le biais d'ateliers, sont de bonne facture et sont bien utilisées par les responsables des pays bénéficiaires. Pour autant, il n'est jamais aisé d'évaluer le produit effectif d'une activité de formation, y compris du travail intensif de mentorat à l'occasion des ateliers organisés en pays, des missions qui fixent les plans de travail et reviennent pour passer en revue les progrès accomplis et actualiser les plans en conséquence, tout particulièrement dans le cas de l'AFRITAC Centre où les tâches de renforcement des capacités ne datent que de 18 ans. Compte tenu de l'expérience en matière d'évaluation des prestations des autres AFRITAC en exploitation depuis plus longtemps, un enseignement pour l'AFRITAC Centre pour mettre à profit les résultats de l'AT est d'engager un processus de mesure des progrès, ou de pose de repères, à un stade précoce (deux ans après l'ouverture semble un laps de temps correct). Au début, la démarche peut être aussi simple que de consigner dans les rapports de mission, les comptes rendus périodiques aux agents de l'appui logistiques et aux rapports remis au Comité d'orientation, les mesures menées à bien par comparaison au programme d'origine établi pour chaque pays et celles qui subsistent.

L'établissement de la pratique systématique qui consiste à poser les repères des progrès à ce stade sera utile à l'AFRITAC Centre, à ses effectifs et aussi aux pays bénéficiaires. Dès lors, cela rendrait l'utilisation des résultats plus probante, le rôle de suivi et de surveillance efficace du Comité d'orientation plus facile et éviterait le cas de figure où le suivi ne recouvre que la supervision machinale des intrants et des productions au lieu d'offrir une évaluation de l'impact obtenu et une indication de ce qui reste à faire. Il sera plus aisé de parvenir à cet objectif en matière de gestion de la dette, un domaine dont la structure du programme de travail est plus claire que pour le contrôle bancaire où il faut mieux l'articuler avec les recommandations du FSAP régional, au moins pour les pays de la CEMAC.

28. Il est possible d'établir un lien étroit entre les résultats de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et l'importante tâche d'accompagner les pays au fil des diverses étapes qui les mèneront au terme de la démarche de réduction de la dette, du point de décision (moyennant le soutien des services de la Banque mondiale et du FMI), au point d'achèvement (avec l'aide de l'AFRITAC et d'autres organisations comme Polle Dette DRI) jusqu'au stade final de la mise en place de capacités performantes en matière d'analyse de la viabilité de la dette. Ce dernier jalon exige d'avoir atteint une série de buts, notamment d'avoir une base de données complète et efficace afin d'assurer le suivi et le service de la dette, les compétences et le logiciel requis aux fins de projection et d'analyse et la volonté d'utiliser le processus comme guide de gestion de la dette, notamment de mobiliser de nouveaux fonds sur les marchés sous-régionaux. Le Cameroun est un bon exemple de pays qui a mené la démarche PPTTE jusqu'à son terme et développé une base de données et un cadre stables pour l'analyse de viabilité de la dette et l'émission de créances sur le marché local. Le Gabon, qui n'est pas admis à bénéficier de l'initiative PPTTE, a toutefois effectué de bons progrès dans la réduction et la consolidation de la dette et dans la préparation du cadre juridique nécessaire à sa gestion et à l'émission de créances sur les marchés de capitaux locaux et sous-régionaux, dans un proche avenir.

29. L'AFRITAC Centre a pris un bon départ au plan de l'utilisation des résultats de l'AT et disposer désormais d'une meilleure capacité à les exploiter. Mais le succès ne dépend pas seulement de la capacité à gérer le processus ; les conditions difficiles que connaissent les pays au sortir d'un conflit justifient un engagement exceptionnel et plus fort afin de réussir dans ce domaine crucial qui est d'accompagner les pays pauvres une fois arrivés au terme du processus PPTTE.

30. L'essentiel des activités d'AT en matière de contrôle bancaire ont eu lieu au siège de la COBAC. Bien que l'on ne voit pas très bien de quelle manière ces résultats peuvent filtrer des bureaux nationaux de la COBAC jusqu'aux ministères des Finances, les avis recueillis auprès des fonctionnaires de la BEAC sont que ces résultats permettent effectivement de renforcer les capacités institutionnelles et humaines et de transférer les connaissances et l'expertise. Grâce à des crédits d'AT en provenance du MCM, la BEAC tire aussi parti de l'affectation d'un expert périphérique qui vient renforcer l'efficacité des procédures d'inspection en site. Toutefois, à la lecture des rapports ou d'après les discussions menées avec le conseiller en contrôle bancaire, il ne semble pas exister de coordination entre ses activités et celles de l'expert occasionnel. Par ailleurs, on a le sentiment que certaines des tâches confiées au conseiller relèvent plus de l'encadrement que du conseil, ce qui témoigne du manque de personnel ou d'efficacité dans l'affectation des effectifs à la BEAC. Cette constatation rejoint les conclusions et les recommandations contenues dans le FSAP de 2006 pour la région, notamment les suivantes : (i) l'intermédiation financière figure parmi les plus faibles en Afrique ; (ii) l'efficacité de la supervision pâtit du manque d'indépendance institutionnelle de la COBAC ; (iii) les normes prudentielle divergent quelque peu des normes internationale et les contrôles d'application de la

réglementation sont insuffisants ; (iv) il y a concentration des prêts dans le système bancaire ; (v) les ressources allouées à la COBA sont inadéquates ; (vi) il y a distorsion entre les taux de rémunération des dépôts et les taux d'intérêt des prêts et (vii) les systèmes de paiement sont faibles. S'agissant des deux autres clients du centre — le Burundi et la RDC — il semble, d'après les rapports et les discussions menées avec lui, que les résultats de l'AT du conseiller résident sont bien focalisées. Il a collaboré avec les missions du MCM dans les deux pays. Le conseiller a consacré l'essentiel de son énergie à travailler sur le terrain toutefois, il semblerait justifié de faire un repérage plus effectif des progrès et le lien avec les activités du MCM, y compris avec les tâches du conseiller périphérique chargé du contrôle en site, et d'échanger mutuellement les rapports des deux conseillers pour veiller à la qualité de la coordination et tirer les avantages des synergies dans ce domaine.

## **2. Résultats souhaités et résultats effectifs**

31. L'étude des rapports qui ont été présentés au Comité d'orientation permet de conclure à l'obtention de progrès raisonnables en la matière. Lorsque ce n'est pas le cas, les raisons de ce manquement n'ont pas été généralement pas du ressort de l'AFRITAC Centre et ont témoigné, parfois, des problèmes de croissance qui sont apparus au début des opérations, des contraintes touchant à la sécurité et aux déplacements dans certains pays, ou à d'autres problèmes d'absorption imputables la plupart du temps aux symptômes d'états sortant ou conflit ou fragiles (par exemple, la mission destinée à l'évaluation des besoins en RDC en mars 2007 et les cas où une compagnie aérienne a cessé ses opérations sans préavis).

32. Les documents programmatiques du FMI mettent au jour l'existence d'une cohérence significative entre l'AT fournie en matière de gestion de la dette (développement des marchés de créances inclus) et de contrôle bancaire, d'une part, et quelques mesures et objectifs énoncés dans les programmes et, de fait, avec les recommandations figurant dans le FSAP pour la région de la CEMAC et les notes de stratégie préparées pour les pays en 2008 par le Département Afrique<sup>105</sup>. Cette cohérence, qui n'est pas en soi un signe d'efficacité tant que les objectifs de l'AT n'ont pas été largement atteints, est toutefois illustrative d'avancée dans la bonne direction. Globalement, il est des preuves palpables que les plans sont mis en œuvre, même s'il reste beaucoup à faire. Le Cameroun comme le Gabon ont bien progressé en matière de gestion et viabilité de la dette, tout particulièrement en ce qui concerne de l'émission d'instruments de créance publique sur les marchés de capitaux sous-régionaux et régionaux, et la prise de mesures destinés à la mise en place des premiers marchés secondaires.

## **3. Importance du rôle de l'AFRITAC Centre dans le développement des fonctions économiques de base et le renforcement des capacités institutionnelles en matière de gestion de la dette et du contrôle bancaire**

33. Un des moyens d'évaluer à quel point la fourniture d'AT a contribué à la satisfaction des besoins nationaux est de déterminer dans quelle mesure il est possible de démontrer que ces activités ont permis de faire progresser le renforcement des capacités que l'on exprime en termes de masse critique de compétences humaines, d'institutions et de procédures basées sur les bonnes pratiques susceptible d'améliorer sensiblement les capacités d'un pays à formuler et à mettre en œuvre une politique macro-économique saine. Le Cameroun et le Gabon affichent des résultats encourageants en matière de gestion de la dette et de développement du marché

---

<sup>105</sup> Cf. les paragraphes au sujet du Cameroun et du Gabon dans les rapports des services du FMI dans la partie Pertinence de l'annexe portant sur la coordination avec les objectifs du FMI.

des créances et aussi des avancées marquées en ce qui concerne l'établissement du cadre juridique et analytique requis pour la viabilité et la gestion de la dette au sein de leur pays. D'autres pays ont aussi effectué certains progrès. Le contrôle bancaire a bien démarré et ces résultats cadrent bien avec les conclusions du FSAP régional, même s'il y aurait matière à améliorer les jalons de progrès dans le cadre d'un plan de travail global plus clair montrant la complémentarité de cette AT avec celle du MCM dans la région. Pour l'avenir, le développement d'une « stratégie post-FSAP » pour la région, de pair avec la définition du rôle « en amont » (MCM) et « en aval » (AFRITAC Centre) poseraient de solides fondements pour l'obtention et la mesure des progrès dans ces domaines essentiels et le traitement d'autres questions de gestion monétaires abordées dans les conclusions du FSAP.

34. Il est probablement trop tôt pour escompter relever des progrès en plus de ceux que l'on vient de décrire, dix-huit mois seulement après le début des opérations. L'expérience montre que dans les pays membres de l'UEMOA, auxquels l'AFRITAC fournit une AT en gestion de la dette depuis plus de cinq ans, bien des années ont été nécessaires pour que ses effets aient un impact sensible. En vérité, le délai peut être bien plus long dans les pays qui sortent d'un conflit ou restent fragiles. De la même façon, en matière de contrôle bancaire, des résultats significatifs ont été apportés à la COBAC, au Burundi et en RDC, en complémentarité avec l'AT apportée par MCM mais il reste beaucoup à faire, notamment à mieux focaliser les plans de l'assistance technique. Ce qui transparaît clairement à ce stade, c'est que l'AT de l'AFRITAC Centre en gestion de la dette et contrôle bancaire a le potentiel d'avoir un impact significatif au fil du temps.

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire

35. Les notes d'efficacité sur les systèmes monétaire et financier sont indiquées au tableau F.5. Tous les groupes d'activités sont jugés potentiellement efficaces, ce qui représente une réalisation de bonne qualité au vu de l'existence relativement courte du centre. Les résultats du sondage d'évaluation des AFRITAC figurant aux tableaux F.6, F.7 et F.8 cadrent largement avec les conclusions énoncées au tableau F.5.

**Tableau F.5 : Efficacité de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire**

Critère	Pondération <sup>b</sup> (%)	Appréciation <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette	Contrôle bancaire	Note
		50	50	100
<b>1. Utilisation des résultats de l'AT</b>	40	3,0	3,0	3,0
<b>2. Résultats souhaités et rés. effectifs</b>	30	3,0	3,0	3,0
<b>3. Importance du rôle du centre au développement des fonctions économiques de base et au renforcement des institutions</b>	30	4,0	3,0	3,5
<b>Appréciation/Note d'efficacité globale</b>	100	3,3	3,0	3,2
a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 3 = Modeste ; 1 = Insatisfaisant b Pondération par le % du budget consacré par l'AFRITAC Centre au groupe d'activités d'AT  Très efficace (Excellent) ≥ 3,5 ; 3,5 < Efficace (Satisfaisant) ≥ 2,5 ; 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5 ; Pas efficace (Insatisfaisant) < 1,5				

36. S'agissant de l'AT en gestion de la dette, la plupart des réponses attribuent la note Satisfaisante à chacun des sous-critères (utilisation des résultats de l'AT, obtention de résultats tangibles et importance du rôle du centre) et l'appréciation moyenne pondérée est Satisfaisante (cf. le tableau F.6). La note moyenne pondérée octroyée à l'utilisation des résultats d'AT et l'obtention de résultats tangibles est certes Satisfaisante, mais proche de la frontière avec la note Modeste. Ce profil de réponses cadre avec le fait que l'AFRITAC Centre n'est opérationnel que depuis peu de temps. En général, l'on s'accorde sur l'avis que l'AFRITAC Centre joue un rôle important dans le développement de fonctions économiques de base. De même, la majorité des réponses ont qualifié d'efficace l'AT en matière de contrôle bancaire pour les trois sous-critères (cf. le tableau F.7). Les réponses notent l'utilisation des résultats de l'AT et l'obtention de résultats tangibles un peu plus favorablement que l'AT en gestion de la dette, même si les deux groupes d'activités reçoivent la note Satisfaisante en efficacité. Pour autant, le nombre de réponses obtenu est faible. Sur la base de son travail détaillé sur le terrain, la mission d'évaluation attribue une note d'efficacité légèrement plus élevée à l'AT en gestion de la dette par rapport à l'AT en contrôle bancaire, tout en qualifiant de Satisfaisante l'efficacité des deux groupes d'activités, à l'instar des personnes ayant répondu au sondage.

**Tableau F.6 Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>2</sup>
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Utilisation des résultats de l'AT	11 %	56 %	33 %	0 %	2,8	9	82 %
Obtention de résultats tangibles	10 %	60 %	30 %	0 %	2,8	10	91 %
Importance du rôle du centre dans le développement des fonctions économique de base	44 %	44 %	11 %	0 %	3,3	9	82 %
Expertise et assistance	40 %	60 %	0 %	0 %	3,4	10	91 %
Durabilité des avantages tirés de l'AFRITAC Centre	22 %	78 %	0 %	0 %	3,2	9	82 %
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>26 %</b>	<b>60 %</b>	<b>15 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3,1</b>	<b>9</b>	<b>85 %</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellent = 4, Bon = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 11 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.  
Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.



**Tableau F.7 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de contrôle bancaire**

	Pourcentage de réponses				Note pondérée 1	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses 2
	Excellente	Satisfaisante	Modeste	Insatisfaisante			
Utilisation des résultats de l'AT	13 %	80 %	7 %	0 %	3,1	15	100 %
Obtention de résultats tangibles	20 %	67 %	13 %	0 %	3,1	15	100 %
Importance du rôle du centre dans le développement des fonctions économiques de base	23 %	69 %	8 %	0 %	3,2	13	87 %
Expertise et assistance	27 %	67 %	7 %	0 %	3,2	15	100 %
Durabilité des avantages tirés de l'AT de l'AFRITAC Centre	13%	73%	13%	0%	3,0	15	100%
<b>Moyenne, tous critères confondus</b>	<b>19%</b>	<b>71%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>3,1</b>	<b>15</b>	<b>97%</b>

<sup>1</sup> Sur la base de l'échelle suivante Excellent = 4, Good = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisante = 1.

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 15 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.  
Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

37. Les réponses au sondage confirment aussi l'avis de la mission d'évaluation que l'AFRITAC Centre ne fait que commencer à aborder la problématique de l'Afrique centrale et que le programme reste très inachevé. Seule une toute petite partie des réponses, entre 5 à 8 % sur 60, estime que les objectifs d'amélioration en gestion de la dette et contrôle bancaire ont été pleinement atteints. La plupart juge que, malgré des progrès non négligeables, la région n'a pas atteint ces buts. Un pourcentage significatif des réponses, un peu moins de 30 %, pense que seuls des progrès modestes ont été effectués tandis qu'une petite minorité (5 %) conclut à l'absence de progrès en direction de ces objectifs (cf. le tableau F.8). Ces résultats de sondage laissent penser que l'AFRITAC Centre engrange de bons résultats depuis le début de ses opérations, il y a dix-huit mois.

**Tableau F.8 : Progrès effectués par l'AFRITAC Centre en direction de ses objectifs en matière monétaire et financière**

	Pourcentage de réponses				Nombre de réponses	Pourcentage de réponses <sup>1</sup>
	Objectif pleinement atteint	Malgré des progrès significatifs, l'objectif n'est pas encore atteint	Seuls des progrès modestes ont été effectués en direction de l'objectif	Pas de progrès significatif effectué		
Améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de règlement	5 %	63 %	27 %	5 %	59	51 %
Améliorer le cadre juridique et réglementaire nécessaire au contrôle bancaire	8 %	63 %	25 %	5 %	65	57 %

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses, sur la base de 115 avis recueillis sur les centres AFRITAC pour la présente évaluation.

Source : Sondage d'évaluation des AFRITAC, 2008.

## **D. Efficience de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire**

### **1. Efficience de la démarche et de la mise en œuvre**

38. Dans l'ensemble, les centres AFRITAC organisent de manière efficace et professionnelle effectifs, processus, activités et flux de travail et l'AFRITAC Centre ne fait pas exception. De longues réunions avec tous les employés du centre à Libreville confirment que c'est bien le cas<sup>106</sup>. Un avis qui corroborent les avis recueillis à l'occasion de réunions avec des fonctionnaires au Cameroun et au Gabon, des homologues rencontrés dans le cadre des missions consacrées à la gestion de la dette et au contrôle du crédit, et aussi avec des personnes ayant participé aux séminaires et ateliers organisés dans la région et en pays.

39. Au moment de la visite de la mission d'évaluation, l'AFRITAC Centre avait mis sur pied une structure organisationnelle complète et efficace et, s'agissant d'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire, le centre avait organisé un nombre impressionnant de missions et d'ateliers, à la fois en pays et au sein de la région. Dans le cadre de la définition de l'orientation stratégique et du programme de travail du centre, et des mécanismes d'approbation budgétaire, le centre et son Comité d'orientation sont convenus : (i) de mener, chaque année, une évaluation des besoins en AT pour chaque pays ; (ii) du programme annuel d'AT à dispenser et (iii) de passer en revue les prestations effectives d'AT, en fin de semestre et en fin d'année. Cet accord, qui favorise grandement l'efficacité de la démarche, n'est pas un gage d'efficience dans la mise en œuvre. À sa deuxième réunion d'analyse de mi-parcours, le

<sup>106</sup> Les procédures de l'AFRITAC Centre sont harmonieuses et efficaces, même pour les modalités de déplacement dans la région, dont la logistique peut s'avérer plutôt ardue. Le coordonnateur du centre a noté que les modalités de déplacement avaient été plus efficaces au plan coûts, au cours de l'année écoulée.

Comité d'orientation devrait peut-être étudier de plus près des questions stratégiques comme l'impact et les résultats de l'AT afin, dans un premier temps, de trouver une meilleure façon de suivre les progrès de fonds, ce qui a été fait et ce qui reste à faire. Des considérations qui pourraient promouvoir une amélioration de la mise en œuvre.

40. Par rapport aux autres centres, l'AFRITAC Centre s'est beaucoup moins appuyé sur le concours d'experts en mission de courte durée mais cela pourrait changer au fil de l'ancrage des recommandations et réformes. Les conseillers en gestion de la dette et en contrôle bancaire ont noué de bons contacts à l'occasion de leurs visites qu'ils ont renforcés par des communications par courriel et par téléphone avec leurs homologues dans les pays clients. Ils ont aussi été disponibles pour répondre aux questions techniques et aux demandes d'information. Comme dans les autres AFRITAC, l'étroitesse des contacts qui ont été établis avec les pays clients prouve qu'il est plus avantageux d'avoir des conseillers dans la région que des conseillers au siège. Vu l'absence de roulement au poste de conseiller jusqu'à présent, le problème de vacance prolongée de la fonction de conseiller résident n'a pas été un frein aux activités d'AT à l'AFRITAC Centre. Il semble qu'il existe une coordination effective et louable entre les conseillers et les représentants du conseiller résident du FMI lorsque ce dernier se rend dans les pays de la région.

## **2. Utilisation efficiente des niveaux adéquats de ressources de l'AFRITAC Centre**

41. En matière de marchés monétaires et de marchés de capitaux (MCM), l'AFRITAC Centre a fourni au total 35 personnes-mois de contribution au cours des exercices 2007 et 2008, dont 29 personnes-mois pendant 2008, sa première année d'opérations complète. Les deux conseillers résidents ont apporté 85 % de cette assistance et les experts en mission de courte durée 15 %<sup>107</sup>. Les activités d'AT ont coûté, en tout, 805 500 \$ pour les deux exercices, soit 23 000 \$ environ par personne-mois de travail. C'est un montant proche du coût moyen par personne-mois d'AT à l'AFRITAC Centre (23 500 \$) et comparable au coût par personne-mois d'AT apportée en matière de GMC par l'AFRITAC Est (24 400 \$) et l'AFRITAC Ouest (22 600 \$). Il ressort de ces comparaisons, qu'en termes d'efficience coût, il n'y a pas de différence sensible entre les trois AFRITAC en matière de MCM.

42. À l'instar d'AFRITAC Ouest, l'AFRITAC Centre compte deux membres qui n'appartiennent pas à la CEMAC (le Burundi et la RDC) et ont confié la politique monétaire et le contrôle des banques/du microcrédit à leur banque centrale. Ces deux pays ont bénéficié d'AT en gestion du microcrédit pendant la période couverte par la présente évaluation et le conseiller en contrôle bancaire a participé aux missions de GMC. Si l'AFRITAC Centre devait fournir à ces deux pays un éventail complet d'activités d'AT en gestion monétaire, du type de celle relevant d'une banque centrale, un moyen d'exploiter les ressources avec plus d'efficience serait de recruter un plus grand nombre d'experts en mission de courte durée à faire épauler par les conseillers résidents de l'AFRITAC Centre. Ceci dit, à ce jour, le recours aux experts en mission de courte durée a été restreint et il semble que les conseillers équilibrent raisonnablement bien le temps passé dans leurs bureaux au centre et celui consacré au travail sur le terrain.

43. Compte tenu du retard enregistré dans la mise en place d'une version améliorée du système TAIMS jusqu'à présent, des difficultés que continuent à poser l'accès au TAIM à partir

---

<sup>107</sup> Chaque conseiller a fourni un travail de 15 personnes-mois. Les informations dont a disposé la mission d'évaluation n'ont pas ventilé la contribution des consultants de courte durée en gestion de la dette et en contrôle bancaire.

d'un emplacement hors centre et de la rareté des éléments de coûts, il est difficile de se prononcer sur le rapport de valeur/argent dépensé ; en outre, le suivi et la définition de repères effectifs de progrès (soit ce qui doit être fait, ce qui a été fait, ce qui reste à faire) laissent à désirer. Pour autant, à la lecture des rapports et d'après les discussions menées avec des responsables des pays, la mission d'évaluation estime que les ressources sont utilisées avec efficience.

### **3. Information et suivi**

44. À l'occasion des discussions plénières qui, au début de la visite de la mission à Libreville, ont réuni le coordonnateur et tous les conseillers, il est clairement apparu que MCM n'apportait pas un appui logistique aussi approfondi que le FAD et STA sur les questions de fonds, particulièrement en matière de gestion de la dette que de contrôle bancaire. Comme dans le cas de l'AFRITAC Ouest, il faut imputer cela à la perception que : (i) MCM ne dispose pas, intra-muros, d'expertise spécialisée axée spécifiquement sur l'appui logistique en matière de gestion de la dette ou de contrôle du microcrédit et que (ii) plusieurs restructurations successives de MCM ces cinq à six dernières années, ajoutées à la compression des effectifs dans le cadre de la réduction des dépenses étendues à tout le FMI, ont dilué les capacités relatives à ces activités et l'incitation à ce que les effectifs du MCM leur accorde une grande priorité.

45. Dans leurs discussions avec la mission d'évaluation, les conseillers en gestion de la dette et en contrôle bancaire ont tous deux relevé que leur travail était mené conformément aux bonnes pratiques internationales dans leur domaine respectif, telles qu'elles apparaissent dans la documentation et les manuels de la Banque mondiale, du FMI et de la Commission de Bâle sur le contrôle bancaire. Les deux conseillers reconnaissent les avantages apportés par le suivi et l'appui logistique des collaborateurs du MCM, en notant que la même personne à la division de la région Afrique au MCM a traité les questions de procédure de manière normative, conformément aux procédures établies. Les rapports n'ont pas toujours été avertisés avec promptitude. Le conseiller en contrôle bancaire s'est dit content de l'ampleur de l'appui logistique. Par ailleurs, il s'est joint aux missions du MCM au Burundi et en RDC qui lui ont fourni des informations utiles pour la stratégie et le plan de travail suivis lors de ses visites ultérieures dans les deux pays. Le conseiller en gestion de la dette note : (i) avoir reçu, de temps à autre, des commentaires utiles sur ses rapports et (ii) avoir grandement bénéficié dans ses missions et des ateliers du travail effectué au FMI et à la Banque mondiale au sujet du cadre d'analyse sur la viabilité de la dette. Ni l'un, ni l'autre conseiller ne connaissaient l'existence des notes de stratégie du Département Afrique mais le conseiller en contrôle bancaire savait que le FSAP de la région contenait une série de conclusions et de recommandations.

46. La lecture des rapports mensuels préparés par les conseillers et de certains comptes rendus en guise d'échantillons pour deux missions menés dans chacun des deux domaines révèle que l'appui logistique apporté par le MCM n'a révélé aucun sujet majeur de préoccupation. Un sujet où l'appui logistique pourrait jouer un rôle plus fondamental serait de commenter les rapports préparés à intervalles réguliers et les comptes rendus de mission des conseillers, tout particulièrement ces derniers. Il convient d'insister davantage sur l'enregistrement des progrès effectués dans le cadre d'un programme de travail en mouvement, mis à jour au terme de chaque mission, afin de mieux poser les repères de progrès dans chaque compte rendu de mission et, par voie de suite, relever la qualité des rapports semestriels que reçoit le Comité d'orientation et faciliter la production de matériels de vulgarisation et la diffusion d'informations de meilleure facture. Le repérage de ces progrès

devrait être mené à l'échelon du pays – dans le cadre d'un programme roulant de deux à trois ans par pays - et prévoir un plan de **ce qu'il conviendrait de faire** dans chacun des groupes d'activités d'AT, en plus du suivi périodique et des comptes rendus destinés au Comité d'orientation sur **ce qui a été accompli et ce qu'il reste à faire**. Dans le souci de favoriser l'intégration régionale (à laquelle les AFRITAC sont escomptés apporter une contribution), le suivi des progrès pourrait aussi viser des questions touchant au secteur financier, dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie FSAP dans la région, en coopération avec la BEAC. En termes les plus simples, il y a matière à renforcer le compte rendu et la consignation des progrès, outre qu'il faut poursuivre les efforts afin de diffuser les documents appropriés.

47. À présent, les conseillers résidents saisissent toutes les données relatives aux activités d'AT dans le système TAIM, lequel au fil du temps est susceptible de jouer un rôle plus important dans le suivi de l'efficacité de l'AT et de faciliter l'évaluation. L'anglais étant la langue de travail au FMI, il faudra se demander, à un stade ou à un autre, dans quelle mesure les rapports réguliers et les comptes rendus de mission des conseillers devraient être disponibles en version anglaise dans le but de faciliter plus d'efficacité dans le suivi et l'appui logistique à l'AT ainsi que l'évaluation de source indépendante.

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire

48. Les appréciations relatives à l'efficacité de l'AT en gestion de la dette, développement des marchés de créances et contrôle bancaire sont résumés au tableau F.9. Les deux groupes d'activités sont notés potentiellement efficaces. L'évaluation globale de l'AT fournie par l'AFRITAC Centre dans les domaines monétaires et financiers est Efficace, ce qui autorise à conclure que, dans des circonstances difficiles, le centre a utilisé ses ressources de manière raisonnablement **efficace**.

**Tableau F.9 : Efficacité de l'AT fournie par l'AFRITAC Centre en gestion de la dette et supervision financière**

Critère	Pondération <sup>b</sup> (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion de dette	Supervision du secteur financier	Note <sup>b</sup>
		56	0,44	56,44
1. Efficacité démarche / mise en œuvre	40	3,0	3,0	1,7
2. Utilisation efficace des ressources	40	3,0	3,0	1,7
3. Information et suivi	20	3,0	2,0	1,7
<b>Appréciation/Note globale d'efficacité</b>	100	3,0	2,8	1,7

a Notation: 4 = Excellente ; 3 = Satisfaisante ; 3 = Modeste; 1 = Insatisfaisante  
b Pondération par le % of du centre AFRITAC Centre consacré au groupe d'activités d'AT

Très efficace (Excellente) ≥ 3,5 ; 3,5 < Efficace (Satisfaisante) ≥ 2,5 ;  
2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5 ; Pas efficace (Insatisfaisante) < 1,5

## **E. Durabilité de l'AT en matière de gestion de la dette et contrôle bancaire**

### **1. Contexte politique/ économique**

49. Le calcul de note effectué par la mission d'évaluation<sup>108</sup> sur la capacité d'absorption institutionnelle est comme suit : sur les huit pays que couvre l'AFRITAC Centre, six obtiennent la note Insatisfaisante, et deux autres, le Gabon et le Cameroun, la note Modeste. Le conflit et les crises humanitaires dont la République démocratique du Congo continue à être le théâtre montrent à quel point le contexte politico-économique peut être difficile dans les pays clients de l'AFRITAC Centre. Les six pays souffrant de faible capacité d'absorption institutionnelle sont essentiellement des nations qui émergent d'un conflit armé. Des caractéristiques nationales que ne peuvent contrôler ni l'AFRITAC Centre, ni le FMI. Ces situations indiquent la difficulté du contexte dans lequel travaillent les conseillers en gestion de la dette et en contrôle bancaire ainsi que la gravité des risques qui jalonnent la voie menant à l'obtention des résultats visés. Après pondération des notes obtenues en capacité d'absorption institutionnelle pour chaque pays par le pourcentage d'AT fournie par l'AFRITAC Centre à chacun d'entre eux en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire, on obtient une note de 1,3 ou de Insatisfaisante (cf. le tableau B.4). Un élément susceptible de compenser quelque peu ces considérations générales sur les pays est le fait que les deux institutions de la région avec lesquelles ont travaillé les conseillers, la BEAC et COBAC, et peut-être les banques centrales du Burundi et de RDC, figurent vraisemblablement parmi les organismes plus solides de la région et obtiendraient la note Modeste, en termes de capacités institutionnelles.

### **2. Internalisation par l'organisme d'exécution et utilisation des produits de l'AT**

50. Dans les pays où la mission s'est rendue, les réactions des fonctionnaires chargés de la gestion de la dette et de contrôle bancaire au sein des ministères de l'économie et des finances et de la BEAC/COBAC ont indiqué que les programmes d'AT sont solidement appuyés et internalisés. Ces fonctionnaires, notamment ceux du Gabon, n'étaient pas toujours au courant des modalités particulières des programmes de travail ou de la manière dont l'AFRITAC Centre organise ses activités sous la direction stratégique du Comité d'orientation. Il faut que l'AFRITAC Centre accorde une plus grande importance aux activités de proximité dans ce domaine. Les membres du Comité d'orientation qui représentent les intérêts des pays doivent jouer un rôle plus actif dans l'élaboration et l'examen des programmes de travail et dans l'élaboration des mesures prises pour les appuyer dans leur pays que celui décrit dans les procès-verbaux de leurs réunions ; ils doivent aussi se montrer plus exigeants en réclamant un meilleur étalonnage des progrès accomplis. Le développement d'une culture d'étalonnage efficace du progrès en matière d'AT dans les délibérations du Comité d'orientation est une composante indispensable au progrès durable du travail futur d'AFRITAC Centre.

51. Lors de réunions avec les participants tenues dans le cadre des ateliers régionaux de l'AFRITAC Centre sur les questions de gestion de la dette et de contrôle bancaire, on a constaté que ceux qui étaient présents utilisaient des connaissances acquises dans le cadre de leur travail quotidien et que les leçons apprises étaient diffusées au profit des autres. Ce constat indique une internalisation et une utilisation des produits de l'AT par les organismes d'exécution. Certains participants ont fait valoir que, dans le cadre des ateliers, il faudrait traiter d'expériences pratiques illustrant comment d'autres pays ont réussi à relever des défis semblables ; ils ont suggéré que l'on prolonge la durée de l'atelier pour répondre à ce besoin.

<sup>108</sup> Cf. le tableau I.1 au chapitre I et l'annexe A.

Les réactions concernant l'à-propos de la sélection des participants ont été positives bien que l'on n'ait pu établir clairement si les produits de l'AT sont convenablement enchâssés dans les procédures internes des organismes d'exécution au Gabon.

### **3. Encouragement au recours à des experts africains**

52. La conseillère en matière de gestion de la dette est originaire du Sénégal et l'AFRITAC Centre est en mesure de bénéficier de sa riche et pertinente expérience des problèmes de gestion de dette dans la région de l'UEMOA, ainsi que des rapports qu'elle entretient avec divers groupes, notamment avec des bailleurs de fonds clés. Elle illustre de manière éloquente comment l'expérience et les compétences techniques des experts africains peuvent être utilisées à bon escient dans le cadre des travaux effectués par les missions et dans l'organisation d'ateliers régionaux ou nationaux. L'année dernière, elle a collaboré avec divers bailleurs de fonds à la tenue d'un séminaire/atelier sur des questions courantes concernant la gestion de la dette. Les observations dont les fonctionnaires des pays ont fait part directement à l'équipe d'évaluation et les résultats de l'enquête d'évaluation de l'AFRITAC confirment que l'atelier a été bien conçu et a répondu aux besoins des participants.

53. Le conseiller en matière de contrôle bancaire a organisé un atelier régional sur les questions de microfinancement en faisant appel aux connaissances très étendues du conseiller en matière de contrôle des établissements de microfinancement d'AFRITAC Ouest et en utilisant efficacement les services d'un expert en matière de microfinancement du Rwanda dans le cadre des exposés. Cet atelier a été bien accueilli et, selon les observations recueillies par l'équipe d'évaluation, s'est révélé très utile en vue de sensibiliser les hauts fonctionnaires des pays concernés aux risques d'instabilité financière que soulèvent les établissements de microfinancement qui croissent rapidement et qui ne sont pas assujettis à des contrôles adéquats. Par ailleurs, le recours à des experts africains et à des experts à court terme en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire n'a pas été important, le nombre des experts à court terme dans ces domaines étant de 4,5 mois personnes pour l'ensemble des exercices financiers 2007 et 2008, ce qui est très peu.

54. Selon l'équipe d'évaluation, le recours à de bons experts africains est efficace et contribue à la durabilité. Ces dernières années, les compétences techniques des fonctionnaires en matière de contrôle bancaire et de gestion de la dette dans les régions ouest africaine et est africaine se sont accrues et le Département des marchés monétaires et de capitaux (FMI) et l'AFRITAC Centre devraient étudier sérieusement comment ils pourraient les utiliser dans la prestation future de l'AT.

### **4. Durabilité financière**

55. Au cours du reste de la première phase, le financement des niveaux actuels de prestation de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire est assuré : i) pour maintenir la dynamique à l'appui du renforcement des capacités en matière de réforme de gestion de la dette et pour garantir l'obtention d'une masse critique permettant à la plupart des pays de faire la transition vers la zone post-PPTTE, ce qui pourra contribuer à la création d'un espace budgétaire pour la réduction de la pauvreté ; et ii) pour appuyer des produits bien ciblés d'AT en matière de contrôle bancaire afin de renforcer les capacités institutionnelles et humaines et de transmettre les connaissances et les compétences techniques, renforçant ainsi l'intermédiation financière indispensable à un sain développement économique. Toutefois, le renforcement des capacités dans ces domaines est un projet à moyen/long terme. Les travaux dans ces domaines ne seront pas achevés avant 2010 et il faudra assurer le maintien d'un

appui financier après la fin de la première phase. Cela dit, aucune discussion n'a encore eu lieu avec les bailleurs de fonds participants en vue d'assurer le financement requis. Il se peut que la durabilité de l'apport financier très généreux de la Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale (CEMAC) à l'AFRITAC Centre soit sensible à l'évolution future des cours pétroliers. Il y a donc des incertitudes concernant la durabilité financière à moyen/long terme de l'AFRITAC Centre.

56. Jusqu'à la fin de la première phase, en avril 2010, le défi que doit relever l'AFRITAC Centre consiste à fournir une AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire produisant des effets positifs et tangibles sur le renforcement des capacités. Un autre test de la durabilité du Centre sera sa capacité de réagir avec souplesse à l'évolution des besoins de ses pays clients. Les mesures visant à répondre aux demandes légitimes des pays ne faisant pas partie de la CEMAC (Burundi et République démocratique du Congo) concernant une AT plus traditionnelle en matière d'opérations monétaire et de contrôle bancaire donneront vraisemblablement lieu à des requêtes supplémentaires que l'on pourrait peut-être satisfaire en faisant appel à des conseillers techniques à court terme. Selon les procès-verbaux du comité d'orientation, il est clair que certains pays de la CEMAC ont aussi des besoins à combler en matière de restructuration des systèmes financiers.<sup>109</sup> La proposition visant à remplacer l'accès automatique aux avances légales de la BEAC par des emprunts sur le marché à des fins de gestion de trésorerie entraînera l'imposition d'exigences plus rigoureuses concernant la gestion de la trésorerie, la gestion de la liquidité, les systèmes de paiements et les autres mesures qui facilitent une plus grande détermination des taux d'intérêt et l'émergence graduelle d'une courbe des rendements. Comme six des huit pays clients sont des pays sortant d'un conflit, il se peut que, par suite des leçons bien documentées apprises par le Département des marchés monétaires et de capitaux (FMI) concernant l'autoévaluation de la prestation d'une AT offerte dans de telles situations, il faille envisager la mise en place de programmes pluriannuels plus intenses prévoyant l'affectation de conseillers à long terme chargés d'examiner en profondeur les problèmes de renforcement de capacités dans certains de ces pays. Il se peut qu'un financement supplémentaire, vraisemblablement sous la forme d'un Fonds fiduciaire affecté à un sujet particulier, soit requis des bailleurs de fonds pour couvrir l'AT du Département des marchés monétaires et de capitaux (FMI) et celle de l'AFRITAC dans ces domaines.

## **5. Évaluation de la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire**

57. Compte tenu du fait que les activités de l'AFRITAC Centre sont à un stade précoce, toute évaluation de la durabilité comporte un coefficient d'incertitude très élevé. On trouvera au tableau F.10 des notations de durabilité concernant l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire. Pris comme un tout, les services d'AT sont potentiellement durables, mais il s'en faudrait de peu pour qu'ils soient partiellement durables.

---

<sup>109</sup> La République du Congo a soumis une telle demande à l'AFRITAC Centre lors d'une réunion du comité d'orientation et a été avisée que la prestation de l'AT en matière de contrôle bancaire devait être dirigée uniquement vers la Commission bancaire de l'Afrique centrale. Le Département des marchés monétaires et de capitaux du FMI (MCM) a fourni une assistance technique au Burundi et à la République démocratique du Congo mais on ne sait pas si cette assistance sera maintenue de manière permanente ou si l'AFRITAC Centre doit fournir l'assistance technique requise pour aider à la mise en oeuvre des recommandations visant l'assistance technique du MCM. Il faut un plan cohérent en vue de mieux élucider le rôle de l'assistance technique du MCM (en amont) et celle de l'AFRITAC Centre (en aval) afin de satisfaire les besoins des pays. Une stratégie régionale cohérente au titre du Programme d'évaluation du secteur financier (PESF) serait un moyen utile de répondre aux besoins de la CEMAC. Toutefois, il faudrait un mécanisme différent dans le cas du Burundi et de la République démocratique du Congo.



On a estimé que les grappes relatives à la gestion de la dette et au contrôle bancaire méritaient d'être jugées « durables », mais il s'en est fallu de peu pour qu'on les estime « partiellement durables ».

Tableau F.10: Viabilité de l'A.T. de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette	Contrôle du secteur financier	Score <sup>b</sup>
		50	50	100
<b>1. Questions d'économie politique</b>	25	2.0	2.0	2.0
<b>2. Prise en charge de l'organisme d'exécution et utilisation des produits</b>	40	3.0	3.0	3.0
<b>3. Encouragement à l'utilisation d'experts africains</b>	15	4.0	3.0	3.5
<b>4. Viabilité financière</b>	20	2.0	2.0	2.0
<b>Notation/score global en matière de viabilité</b>	100	2.7	2.6	2.6

Notation 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Est affecté à une grappe d'activités/services d'assistance technique

Très viable (Excellent)  $\geq 3,5$ ; 3,5 < Viable (Satisfaisant)  $\geq 2,5$ ; 2,5 < Partiellement viable  $\geq 1,5$  (Modeste); Non viable (Insatisfaisant) < 1.5

58. Bien que le nombre des répondants soit faible (9), on trouve dans les résultats de l'enquête de l'AFRITAC des indices encourageants sur la possibilité de tirer des avantages durables de l'AT de l'AFRITAC Centre. En effet 22 % de tous les répondants estiment que les perspectives que l'AT en matière de gestion de la dette produisent des avantages durables sont excellentes, 78 % qu'elles sont bonnes et 0 % qu'elles sont modestes (voir dernière ligne du tableau F.6). Dans le cadre de l'enquête de l'AFRITAC sur la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de contrôle du secteur financier, quinze personnes ont fait part de leurs vues (voir tableau F.7). De ce nombre, 13 % estiment que les perspectives de durabilité sont excellentes, 73 % qu'elles sont bonnes et 13 % qu'elles sont modestes.

59. Un nombre élevé (90) de répondants ont fait part de leurs vues sur l'importance des objectifs de l'AFRITAC Centre concernant l'amélioration : i) des opérations monétaires, de la gestion de la dette et des systèmes de paiements ; et ii) du cadre juridique et de réglementation concernant le contrôle du secteur financier. Quelque 60 % des répondants ont jugé que ces objectifs étaient de la plus haute importance, 30 % à 40 % qu'ils étaient importants (voir tableau F.11). Très peu ont estimé que ces objectifs étaient moyennement importants ou sans importance. Ces résultats sont encourageants en ce qui concerne la durabilité de l'AT dans ces domaines puisqu'une part importante des personnes interrogées ont admis que l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire porte sur des matières importantes.

**Tableau F.11 : Importance que l'AFRITAC Centre devrait attribuer aux objectifs du secteur monétaire et financier**

	Pourcentage des personnes ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	De la plus haute importance	Important	Moyennement important	Sans importance		
Améliorer les opérations monétaires, la gestion de la dette et les systèmes de paiements	61 %	33 %	4 %	1 %	90	89 %
Améliorer le cadre juridique et réglementaire concernant le contrôle du secteur financier	55 %	42 %	3 %	0 %	91	90 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses obtenues/101 répondants ayant évalué les centres AFRITAC au titre de cette question.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

#### **F. Notation globale de l'AT en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire de l'AFRITAC Centre**

60. La notation globale de l'AFRITAC Centre au tableau F.12 a été obtenue en combinant les tableaux de notation sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité et en pondérant les résultats selon les indications de l'annexe B. Les résultats indiquent une évaluation potentielle de réussite solide, les notations relativement élevées de la pertinence et de l'efficacité étant quelque peu tempérées par celles relativement faibles de l'efficience et de la durabilité. Tout cela témoigne généralement : i) de la nécessité de renforcer les procédures concernant l'étalonnage et le suivi des progrès (efficience) ; et ii) de préoccupations concernant la capacité d'absorption d'un nombre élevé de pays de la région sortant d'un conflit. On estime que l'AT en matière de gestion de la dette est bonne, mais sensiblement au-dessus du milieu de la fourchette. Quant à la grappe du contrôle bancaire, elle est également considérée comme une réussite, mais elle se situe à un niveau inférieur au milieu de la fourchette. Ces résultats indiquent qu'AFRITAC Centre a effectué un bon départ dans la prestation efficiente d'une AT pertinente et efficace en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire ; les premières indications semblent indiquer que les avantages éventuels seront vraisemblablement durables.

Tableau F.12 : Évaluation de l'A.T. de l'AFRITAC Centre en matière de gestion de la dette et de contrôle bancaire

Norme d'évaluation	Pondération <sup>b</sup> (%)	Notation selon les grappes d'A.T. monétaire/secteur financier <sup>a</sup>		
		Gestion de la dette	Contrôle du secteur financier	Score global
		50	50	100
1. Pertinence	32	3.8	2.8	3.3
2. Efficacité	28	3.3	3.0	3.2
3. Efficience	22	3.0	2.8	2.9
4. Durabilité	18	2.7	2.6	2.6
<b>Notation/score global</b>	100	3.3	2.8	3.1

Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondération selon le pourcentage du budget de AFRITAC Est affecté à l'activité/grappe A.T.

Grande réussite (Excellent)  $\geq 3.5$ ;  $3.5 < Réussite$  (Satisfaisant)  $\geq 2.5$ ;  $2.5 < Réussite$  partielle  $\geq 1.5$  (Modeste); Absence de réussite (Insatisfaisant)  $< 1.5$

## G. L'avenir de l'AT monétaire et financière de l'AFRITAC Centre

61. **Dans un souci d'aller de l'avant**, l'AFRITAC Centre se doit de tableur sur l'expérience de l'AFRITAC Ouest, de tenir compte des leçons apprises et d'établir à un stade précoce un système efficace d'évaluation des progrès accomplis. Compte tenu de la prépondérance des pays sortant d'un conflit dans sa clientèle, l'AFRITAC Centre risque de voir la **durabilité** de ses programmes d'AT compromise si l'on ne mobilise pas suffisamment de ressources pour financer les programmes exhaustifs et pluriannuels de renforcement des capacités qui, comme l'expérience le démontre, sont nécessaires au rétablissement progressif de la stabilité macroéconomique et des perspectives de croissance durable dans ces pays.<sup>110</sup> Le centre utilise judicieusement les compétences africaines dans la prestation de l'AT en matière de gestion de la dette et, contrairement à l'AFRITAC Ouest, fournit déjà une AT à l'organisme régional de contrôle bancaire (Commission bancaire de l'Afrique centrale, ou COBAC). Comme l'AFRITAC Ouest, l'AFRITAC Centre n'est pas en mesure d'offrir une AT dans le domaine plus étendu des opérations monétaires afin de répondre aux besoins de deux pays clients (Burundi et République démocratique du Congo) qui ne font pas partie de la CEMAC.

<sup>110</sup> Il faut des ressources supplémentaires, provenant vraisemblablement d'un Fonds de fiducie affecté à une fonction particulière, ainsi qu'une assistance "en amont" du Département des marchés monétaires et de capitaux du FMI (MCM) pour soutenir et compléter les efforts de l'AFRITAC Centre dans ces cas. Pour ce qui est de l'AT en matière de système monétaire et financier, compte tenu de l'existence d'une banque centrale régionale, d'une Commission de contrôle bancaire et d'une monnaie commune stable, les besoins des pays de la région de la CEMAC sortant d'un conflit ne sont pas aussi impérieux que ceux des deux pays non membres de cette organisation (Burundi et République démocratique du Congo). Les résultats du PESF constituent une base solide que le MCM peut exploiter pour élaborer une stratégie de suivi visant les pays de la CEMAC, et ce en étroite concertation avec la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC). La mise en oeuvre de cette stratégie pourrait être appuyée par l'AFRITAC Centre. Le MCM a fourni une assistance technique directe au Burundi et à la République démocratique du Congo au moyen de missions, mais il faudra vraisemblablement tableur sur des efforts plus contrôlés et plus intenses.

### III. Évaluation de l'AT en matière de finances publiques de l'AFRITAC Centre

#### A. Introduction à l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques

62. À l'exception du Burundi et de la République démocratique du Congo, tous les pays constituant la clientèle de l'AFRITAC Centre sont membres de la Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale (CEMAC). En outre, tous les pays clients sont des pays francophones, sauf la Guinée équatoriale. Que les pays soient membres du CEMAC et francophones ne va pas sans influencer les méthodes comptables, la gestion des finances publiques et les arrangements institutionnels relatifs à la collecte des recettes dans la région. Ces facteurs ont facilité l'adoption d'une approche harmonisée fondée sur le recours à des « codes ». Ils se révèlent également avantageux lorsqu'il s'agit d'adopter des pratiques judicieuses liées au système français. Toutefois, les mêmes facteurs soulèvent des difficultés lorsqu'il s'agit d'adopter de bonnes pratiques étrangères à la France et aux systèmes francophones. On observe aussi des problèmes dans la mise en œuvre des initiatives de la CEMAC visant à assurer une plus grande intégration dans l'administration des recettes et la gestion des finances publiques au Burundi et dans la République démocratique du Congo. Il n'y a pas d'organismes indépendants d'administration des recettes dans aucun des pays membres de l'AFRITAC Centre. Les administrations fiscales et les administrations douanières sont des entités séparées correspondant à des départements au sein des ministères des finances. Sur les questions d'ordre linguistique, la Guinée équatoriale est une source de difficultés pour l'AFRITAC Centre.

63. La prestation de l'AT en matière d'administration des recettes a été assurée par un conseiller résident et par des experts à court terme ; elle a également été renforcée par des experts du Département des finances publiques du FMI (FAD). La prestation de l'AT en matière de gestion des finances publiques a été assurée par deux conseillers résidents ayant travaillé en concertation étroite avec les agents du Département des finances publiques du FMI et bénéficiaient de l'appui de experts à court terme.

#### B. Pertinence de l'AT en matière de finances publiques

##### 1. Compatibilité de l'AT avec les priorités de l'administration publique

64. Par suite de l'ouverture de l'AFRITAC Centre le 9 janvier 2007, le comité d'orientation a tenu sa première réunion le 10 janvier 2007 et les conseillers budgétaires sont arrivés en janvier et en février. **On leur a confié comme première tâche importante d'effectuer des missions d'évaluation des besoins dans tous les pays au cours de février et mars 2007.** Le premier plan de travail annuel qui en est résulté a été avalisé par le comité d'orientation en mai 2007.

65. **L'AFRITAC Centre a travaillé avec les administrations de recettes fiscales des pays clients en vue d'affiner leurs stratégies et plans d'action.** Dans le cas des administrations douanières, l'AT a appuyé :

- (i) l'informatisation de l'administration douanière ;
- (ii) les réformes des cadres juridiques et réglementaires des opérations douanières ;
- (iii) la mise en œuvre des règles d'évaluation douanière de l'OMC ;
- (iv) le recours à l'analyse de risque et à la sélectivité dans la gestion douanière ;
- (v) les techniques de lutte contre la contrebande et de prévention de la fraude ;
- (vi) la gestion des marchandises en transit ;

- (vii) les audits internes ;
- (viii) les codes de déontologie.

66. Dans le domaine de l'administration fiscale, l'AT a appuyé :
- (i) l'identification et l'enregistrement des contribuables ;
  - (ii) l'étude des moyens à prendre pour élargir l'assiette des impôts, y compris l'imposition du secteur non structuré et la gestion des exonérations fiscales ;
  - (iii) le renforcement des opérations fiscales (enregistrement, collecte, exécution et application, audits et prévention de la fraude, comptabilisation et informatisation) ;
  - (iv) le renforcement de la capacité de gestion des systèmes de contrôle interne ;
  - (v) la prévision des recettes fiscales.

67. **Un des principaux défis à relever porte sur la diversité au sein des pays et entre secteurs en ce qui concerne les priorités et les capacités.** En général, le Cameroun et le Burundi s'emploient à mettre en œuvre des réformes de deuxième cycle en matière d'administration des recettes fiscales. Toutefois, les progrès au Burundi ont été compromis par la guerre civile et l'instabilité politique. D'autres pays essaient de mettre en œuvre des réformes de premier cycle. Le Cameroun et le Gabon sont généralement des pays stables et la prestation de l'AT y croît en efficacité. **Ces pays ont été en mesure de fixer leurs priorités et d'amorcer des discussions avec l'AFRITAC Centre en vue d'un accord sur les domaines prioritaires en matière d'AT.** Le conseiller résident assure la liaison avec les fonctionnaires concernés des administrations de recettes fiscales. Toutefois, le fait que ces administrations ne disposent pas d'une autonomie suffisante pour prendre des décisions et qu'elles doivent obtenir des autorisations par le biais des hiérarchies des ministres des finances soulève des difficultés de taille. Des pays comme le Burundi, le Tchad et la République centrafricaine sortent à peine de conflits et leurs régimes fiscaux ont été gravement affaiblis. Il y a actuellement un conflit armé en République démocratique du Congo. Dans les pays visités par les évaluateurs (Gabon et Cameroun), les autorités se sont dites satisfaites du degré de collaboration avec l'AFRITAC Centre et, plus généralement, avec le FMI en matière d'administration des recettes fiscales et ont estimé que l'AT portait sur certains de leurs besoins prioritaires.

68. **Tant les pays clients que les bailleurs de fonds s'intéressent beaucoup à la gestion des finances publiques en raison :**

- (i) du désir d'accroître l'appui des bailleurs de fonds au moyen de concours budgétaires destinés à appuyer les stratégies de réduction de la pauvreté ;
- (ii) du constat que les régimes de gestion des finances publiques qui fonctionnent bien font des apports positifs à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques budgétaires ;
- (iii) de la nécessité de simplifier, de gérer et de surveiller les dépenses publiques et de veiller à ce que le budget soit exécuté en temps et en heure.

69. Le programme de gestion des finances publiques mis en œuvre par l'AFRITAC centre portait sur les points suivants :

- (i) appui au développement du cadre législatif et réglementaire axé sur la gestion des finances publiques (par exemple, soutien à l'élaboration des projets de loi relatifs à la gestion des finances publiques dans la République démocratique du Congo) ;
- (ii) aide aux administrations publiques pour la coordination de la préparation du budget, des documents de stratégie de réduction de la pauvreté et du cadre de dépenses à moyen terme ; et amélioration de la préparation et de la gestion du

budget pour assurer une meilleure adéquation des allocations de ressources aux priorités nationales. L'AFRITAC Centre et le Département des finances publiques du FMI (FAD) se sont concertés pour aider les pays dans toute une gamme d'activités, depuis les études de diagnostic effectuées au cours du premier trimestre de 2007 jusqu'aux mesures visant à améliorer les classifications budgétaires ;

- (iii) promotion des réformes du Trésor visant à améliorer la gestion et la comptabilisation des fonds ;
- (iv) renforcement des capacités concernant la gestion des relations budgétaires intergouvernementales ;
- (v) aide aux administrations publiques en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes de réforme de la gestion des finances publiques, y compris la mise en œuvre planifiée de systèmes d'information informatisés et intégrés (par exemple, au Burundi).

70. On a consolidé la prestation de l'AT dans les domaines mentionnés ci-dessus en organisant des ateliers régionaux sur des questions de gestion de finances publiques comme les systèmes intégrés de gestion des finances publiques et la comptabilité publique des administrations centrales et locales.

**71. L'AT de l'AFRITAC Centre tient compte des besoins prioritaires de ses pays clients et tente d'y répondre. Un des besoins les plus importants est la mobilisation des ressources nationales.** Le tableau F. 13 indique les tendances du ratio recettes publiques/PIB dans la région. Depuis 2003, le ratio affiche une tendance à la hausse dans tous les pays clients de l'AFRITAC Centre sauf le Burundi et le Gabon. Les tendances sont influencées par la situation fragile de certains pays sortant d'un conflit et par l'augmentation rapide des cours du pétrole pendant la période. Compte tenu du fait que l'AFRITAC Centre n'a commencé à exercer ses activités qu'en 2007, il ne conviendrait pas de conclure que son assistance technique a eu un effet sensible sur ces ratios. Les données indiquent que l'AT en matière de gestion des finances publiques serait appropriée pour renforcer la gestion efficace et efficiente des hausses soudaines de recettes dans certains pays. Elles indiquent aussi que l'AT en matière de recettes publiques serait pertinente pour accroître les recettes fiscales d'autres pays.

**Tableau F.13 : Afrique centrale : Recettes publiques à l'exclusion des dons en pourcentage du PIB**

	1997-2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Burundi	17,7	21,1	20,1	20,0	18,9	17,7	18,5
Cameroun	14,6	16,1	15,2	17,6	19,3	18,9	19,5
République centrafricaine	9,2	8,1	8,3	8,2	9,5	10,2	10,6
Tchad	7,8	7,8	8,5	9,4	16,9	22,3	20,2
République du Congo	26,9	29,7	30,0	38,6	44,3	42,7	44,2
République démocratique du Congo	5,8	7,7	9,5	11,4	13,0	14,5	18,8
Guinée équatoriale	22,5	27,3	31,9	37,9	45,7	46,0	39,5
Gabon	32,5	30,1	30,8	31,3	31,7	30,2	30,1

Source : FMI : Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne. Avril 2008.

72. La coordination régionale entre les services de l'administration des recettes et ceux de la gestion des finances publiques doit être renforcée dans la région desservie par l'AFRITAC Centre. Le comité d'orientation de l'AFRITAC Centre aide à assurer l'internalisation par les pays de l'AT et des stratégies de l'AFRITAC. Toutefois, l'internalisation par les pays doit être constamment maintenue, appuyée et facilitée par le Département des finances publiques (FMI), par les missions du Département Afrique et par l'AFRITAC Centre. Un examen des procès-verbaux du comité d'orientation indique qu'il y a eu relativement peu de discussions sur le plan de travail. Par exemple, lorsque les pays ont été invités à faire des observations sur le plan de travail annuel de 2008-2009, un pays seulement a répondu à l'invitation.

73. La coordination avec les pays membres continue de soulever des difficultés. L'AFRITAC Centre travaille surtout avec des personnes qui peuvent avoir ou ne pas avoir un intérêt général pour les besoins d'AT de tous les organismes d'exécution de leur pays qui pourraient être des clients de l'AFRITAC Centre. Même s'il y a un intérêt, la personne en question pourrait ne pas avoir les moyens et/ou le mandat requis pour coordonner efficacement et hiérarchiser les demandes d'AT au nom de l'administration publique. De solides points de contact à l'échelon national de l'AFRITAC et une participation active des hauts fonctionnaires faisant partie du comité d'orientation aideraient à remédier à cette situation. Toutefois, les résultats obtenus d'un pays à un autre dans ces domaines sont mitigés.

## **2. Coordination avec les partenaires pour le développement**

74. Dans le domaine budgétaire, la coordination entre bailleurs de fonds demeure en grande partie problématique. Toutefois, dans certains pays, comme le Cameroun et la République du Congo, on observe une amélioration dans la coordination des bailleurs de fonds. Il y a moins de problèmes de coordination des bailleurs de fonds dans le domaine de l'administration des recettes fiscales que dans celui de la gestion des finances publiques puisqu'il y a peu d'autres prestataires d'AT dans le domaine de l'administration des recettes fiscales – ils se limitent à la

France, au Canada et, à l'occasion, à l'Organisation mondiale des douanes. Les membres de ce petit groupe de bailleurs de fonds se connaissent bien, ce qui favorise les effets de synergie. Les bailleurs de fonds, tout comme les autorités des administrations de recettes, reconnaissent les compétences techniques de l'AFRITAC Centre et du Département des finances publiques (FMI) et leurs compétences en matière d'assurance de la qualité, et ce tant du point de vue de l'élaboration des politiques que de leur mise en œuvre.

75. La coordination des bailleurs de fonds en matière de gestion des finances publiques constitue un véritable défi. Il y a une multitude de bailleurs de fonds, dont certains disposent de ressources importantes. Les autorités nationales et les bailleurs de fonds interrogés par l'équipe d'évaluation ont réaffirmé que l'AFRITAC Centre et le Département des finances publiques (FMI) ont des rôles importants à jouer dans le domaine de la gestion des finances publiques, surtout en matière d'assurance de la qualité.

76. **L'AFRITAC Centre devrait accroître ses efforts de communication avec les autorités et les bailleurs de fonds concernés par les domaines budgétaires. À ce jour, rien ne permet de conclure que l'AFRITAC Centre prend des initiatives en vue de faciliter la coordination soit en matière d'administration des recettes, soit en matière de gestion des finances publiques.** L'AFRITAC Centre continue de tirer profit de l'appui qu'elle accorde à la conditionnalité des programmes et aux missions de surveillance. Toutefois, ce ne sera plus le cas si les pays peuvent se prévaloir d'autres programmes du FMI. La prestation efficace de l'AT de l'AFRITAC Centre finira par être de plus en plus tributaire des modalités selon lesquelles l'AFRITAC Centre se coordonne avec les autres parties prenantes.

### **3. Compatibilité de l'AT avec les activités de l'administration centrale du FMI**

77. **Les activités de l'AFRITAC Centre sont bien intégrées à l'AT, à la surveillance et aux activités de prêts de l'administration centrale du FMI.** Il y a compatibilité entre les activités de l'AFRITAC Centre et les domaines de compétence et activités du FMI dans les pays concernés, comme en témoignent un examen de la conditionnalité des accords de confirmation, les enjeux mentionnés dans les rapports de surveillance et les entretiens avec les employés du Département Afrique, les représentants résidents du FMI et les agents du Département des finances publiques (FMI). L'AT fournie par le Département des finances publiques (FMI) est complémentaire de celle de l'AFRITAC Centre. L'AT du Département des finances publiques porte surtout sur les travaux en amont d'analyse et d'élaboration des politiques tandis que celle de l'AFRITAC Centre est axée sur le travail en aval de mise en œuvre. Dans bien des cas, les conseillers budgétaires ont été invités à participer à des missions du Département des finances publiques (FMI). Les conseillers budgétaires, les employés de l'administration centrale du FMI et les autorités conviennent que ces missions conjointes ont été très utiles puisque l'AFRITAC Centre peut assurer des actions de suivi et l'AT requise pour appuyer la mise en œuvre des mesures qu'impose le respect de la conditionnalité du FMI.

78. **La qualité et l'à-propos de la gestion et du soutien logistique des activités de l'AFRITAC Centre relevant du Département des finances publiques (FMI) sont appréciés tant par les conseillers budgétaires que par les autorités des pays bénéficiaires, tous admettant que cette gestion et ce soutien rehaussent la qualité de l'AT en matière de gestion des finances publiques et d'administration des recettes.** Le conseiller logistique du Département des finances publiques du FMI est généralement quelqu'un qui a travaillé sur le terrain et qui possède une très grande compétence dans un domaine particulier. Le soutien logistique est considéré comme avantageux parce qu'il :



- (i) assure une vérification indépendante et une deuxième opinion d'expert ;
- (ii) offre souvent au conseiller budgétaire des données techniques supplémentaires, étant entendu que le conseiller budgétaire ne peut tout connaître dans tous les domaines ;
- (iii) aide les pays membres à bénéficier continuellement de compétences et d'expériences de nature internationale.

79. **Cette prestation de soutien logistique devrait être maintenue.** Le FMI devrait faire en sorte qu'il soit plus facile pour les agents de soutien logistique de passer du temps dans les AFRITAC et pour les conseillers budgétaires de passer du temps au sein de l'administration centrale du FMI afin de favoriser des échanges fructueux d'idées. En outre, il importe que soit reconnu au sein du système du FMI le travail des agents de soutien logistique. **Toutefois, le soutien logistique ne doit pas être considéré comme une relation de supérieur à subordonné.** Il doit être conçu comme une relation de formation ou de mentorat dans le cadre de laquelle on prodigue des conseils techniques à un collègue possédant déjà des compétences très solides. Si la nature de cette relation n'est pas bien comprise, il y a un risque que l'agent de soutien logistique utilise son pouvoir pour prendre des décisions entrant en conflit avec le plan de travail de l'AFRITAC. Tout cela pourrait être interprété comme une façon de compromettre les décisions du comité d'orientation chargé d'avaliser le programme de travail. Seul un niveau raisonnable de soutien logistique est souhaitable. Un soutien logistique trop lourd centré sur les questions administratives risque de porter atteinte à l'autonomie, à la capacité de satisfaire les besoins, à la souplesse et à l'innovation, autant de facteurs qui sont exigés par les pays membres de l'AFRITAC Centre et qu'ils s'attendent à voir respecter.

80. **Les bénéficiaires de l'AT en matière de gestion des finances publiques et d'administration des recettes fiscales ne voient aucune différence entre les activités de l'AFRITAC Centre et celles de l'administration centrale du FMI en matière d'AT.** De leur point de vue, toutes ces activités relèvent du FMI. C'est pourquoi il importe de faire en sorte que des services homogènes soient fournis aux pays membres selon des modalités n'établissant pas dans leur esprit de distinctions nettes entre les activités de l'AFRITAC et celles de l'administration centrale, ou des conflits éventuels, ou encore des objectifs différents.

#### 4. **Évaluation de la pertinence de l'AT en matière de finances publiques de l'AFRITAC Centre**

81. **L'AFRITAC Centre commence à jouer un rôle utile dans la définition des priorités nationales relatives à l'AT visant l'administration des recettes fiscales et la gestion des finances publiques.** L'AFRITAC Centre a commencé à aider les pays à se doter de capacités institutionnelles pour établir leurs propres politiques, notamment dans le contexte de documents de stratégie de réduction de la pauvreté. Tout cela contribuera à améliorer la pertinence de l'AT et son internalisation par chaque pays. **Le fait que les pays membres financent la plupart des coûts de l'AFRITAC Centre est un indicateur tangible de leurs opinions concernant la pertinence du travail de l'AFRITAC Centre. Compte tenu des compétences techniques du FMI et des besoins prioritaires des pays membres, les activités de l'AFRITAC Centre ont été déterminées selon des sujets, comme il se doit.**

82. On trouvera aux tableaux F.14 et F.15 un résumé des réponses de l'enquête de l'AFRITAC sur la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques. Le nombre des réponses a été modeste, variant entre 13 et 18 selon la question. Les résultats de l'évaluation concernant les sous-critères de la pertinence de l'AT en matière de gestion des finances publiques et d'administration des recettes fiscales étaient généralement similaires.

S'appuyant sur la notation moyenne de l'ensemble des sous-critères, la grappe de l'administration des recettes fiscales et celle de la gestion des finances publiques ont été toutes deux jugées « satisfaisantes », se situant près du milieu de la fourchette. Pour ce qui est de la pertinence de l'AT contribuant au renforcement des capacités, plus de 40 % des répondants ont jugé les deux grappes « excellentes », un tiers les ont jugées « satisfaisantes » et environ un quart les ont jugées « modestes ». Aucun répondant n'a jugé l'AT en matière de finances publiques « insatisfaisante » pour ce sous-critère. Ces réponses équivalent à un score pondéré **au-dessus du milieu de la fourchette « satisfaisante »**. Le profil des réponses était également semblable dans le cas des deux grappes sur la compatibilité avec les priorités de l'administration publique. Dans une proportion variant entre 67 % et 77 %, les répondants ont estimé la compatibilité avec les priorités de l'administration publique « satisfaisante » ou « excellente », et 30 % « modeste » ou « insatisfaisante ». Les scores les plus faibles concernant les sous-critères de pertinence étaient ceux visant la coordination avec les autres bailleurs de fonds. La grappe « gestion des finances publiques » a été jugée « satisfaisante », mais elle se situe à la frontière de « modeste » ; quant à l'AT en matière d'administration des recettes, elle a été jugée « modeste » du point de vue de la coordination avec les bailleurs de fonds, le seul sous-critère de pertinence dans le domaine budgétaire qu'on a jugé de valeur « modeste ». Aucun répondant n'a jugé « excellente » l'AT en matière d'administration des recettes au titre de la coordination des bailleurs de fonds, tandis qu'une majorité de 61 % de répondants l'ont jugé « modeste » ou « insatisfaisante ». Les répondants à l'enquête de l'AFRITAC avaient une opinion positive de la coordination entre l'AFRITAC Centre et l'administration centrale du FMI dans le domaine budgétaire. Dans le cas de l'AT en matière d'administration des recettes, la coordination avec l'administration centrale a été jugée « modeste » par 15 % des répondants, « satisfaisante » par 31 % d'entre eux et « excellente » par 54 % d'entre eux. Cela équivaut à une notation pondérée **« satisfaisante, mais très proche d'excellente », la notation la plus élevée selon les sous-critères de pertinence s'appliquant à l'AT en matière budgétaire. L'AT relative à la gestion des finances publiques a également reçu une notation élevée au titre de ce sous-critère, le score pondéré étant au-dessus du milieu de la fourchette « satisfaisante »**. Ces résultats cadrent avec les observations recueillies par l'équipe d'évaluation dans les pays clients visités. On a formulé des opinions claires selon lesquelles l'AFRITAC Centre devrait accroître ses efforts de coordination avec les autres fournisseurs d'AT aussi bien dans le domaine de l'administration des recettes fiscales que dans celui de la gestion des finances publiques.

**Tableau F.14 : Pertinence de l'AT en matière de gestion des finances publiques de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence de l'AT dans l'apport au renforcement des capacités	44 %	33 %	22 %	0 %	3,2	18	100 %
Compatibilité avec les priorités de l'adm. publique	28 %	39 %	22 %	11 %	2,8	18	100 %
Coordination avec les autres fournisseurs d'AT	14 %	50 %	21 %	14 %	2,6	14	78 %
Coordination avec l'adm. centrale du FMI	29 %	64 %	7 %	0 %	3,2	14	78 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>29 %</b>	<b>47 %</b>	<b>18 %</b>	<b>6 %</b>	<b>3,0</b>	<b>16</b>	<b>89 %</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio réponses obtenues/18 répondants ayant évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.

Source : Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau F.15 : Pertinence de l'AT en matière d'administration des recettes fiscales de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponses <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence de l'AT dans l'apport au renforcement des capacités	41 %	35 %	24 %	0 %	3,2	17	94 %
Compatibilité avec les politiques de l'adm. publique	29 %	41 %	18 %	12 %	2,9	17	94 %
Coordination avec les autres fournisseurs d'AT	0 %	38 %	38 %	23 %	2,2	13	72 %
Coordination avec l'adm. centrale du FMI	54 %	31 %	15 %	0 %	3,4	13	72 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>31 %</b>	<b>36 %</b>	<b>24 %</b>	<b>9 %</b>	<b>2,9</b>	<b>15</b>	<b>83 %</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/18 répondants ayant évalué les Centres AFRITAC au titre de ce critère.

Source : Enquête de l'AFRITAC 2008

83. En s'appuyant sur les données des sections précédentes, l'équipe d'évaluation a attribué des cotes à la pertinence des grappes de l'AFRITAC Centre en matière d'administration des recettes et de gestion des finances publiques (voir tableau F.16). On a estimé que les deux grappes étaient « satisfaisantes », la grappe des administrations de recettes se situant au milieu de la fourchette « satisfaisante » et celle de la gestion des finances publiques au-dessous du point milieu. Les notations les plus fortes ont été attribuées à la coordination entre l'AFRITAC Centre et l'administration centrale du FMI, et les plus faibles à la coordination entre bailleurs de fonds. Les notations de l'équipe d'évaluation cadraient généralement avec les données obtenues grâce à l'enquête de l'AFRITAC.

**Tableau F.16: Pertinence de l'AT en matière de finances publiques de l'AFRITAC Centre**

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Score <sup>b</sup>
		67	33	100
<b>1. Compatibilité avec les priorités de l'administration publique</b>	60	3.0	3.0	3.0
<b>2. Coordination de l'AFRITAC avec les partenaires pour le développement</b>	20	2.0	2.0	2.0
<b>3. Compatibilité avec les activités du FMI</b>	20	3.0	4.0	3.3
<b>Pertinence globale Notation/Score</b>	100	2.8	3.0	2.9

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondération en % des affectations budgétaires de AFRITAC Centre au groupe d'activité/A.T.

Très pertinente (Excellent) ≥ 3.5; 3.5 < Pertinente (Satisfaisant) ≥ 2.5; 2.5 < Partiellement pertinente (Modeste) ≥ 1.5;  
Aucunement pertinente (Insatisfaisant) < 1.5

## C. Efficacité de l'AT en matière de finances publiques

### 1. Utilisation des produits de l'AFRITAC Centre

84. L'évaluation de l'utilisation de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière budgétaire a reposé surtout sur les données recueillies lors des discussions avec la direction des ministères bénéficiaires et leurs employés dans les pays visités par l'équipe d'évaluation. Tant dans le domaine de l'administration des recettes fiscales que dans celui de la gestion des finances publiques, des groupes témoins ont été constitués en faisant appel aux employés ayant participé aux ateliers et ayant reçu des documents de formation. Au cours de la période évaluée, il n'y avait pas de liens professionnels dans les domaines budgétaires des fonctionnaires des pays clients de l'AFRITAC Centre. En plus des résultats de ces entrevues, on s'est appuyé sur une analyse des réponses obtenues dans le cadre de l'enquête de l'AFRITAC, des entretiens avec les représentants résidents du FMI, ainsi que de l'état

d'exécution des plans de travail relatifs à la gestion des finances publiques et à l'administration des recettes.

85. Voici les conclusions de l'équipe d'évaluation concernant l'efficacité des ateliers :
- (i) Les ateliers régionaux se sont révélés efficaces pour la mise en commun des expériences régionales.
  - (ii) La documentation distribuée pendant les ateliers a été utile et souvent utilisée comme outil de référence dans le travail.
  - (iii) Les ateliers ont été une occasion d'établir des réseaux de relations entre praticiens.
  - (iv) Il faut un meilleur suivi des recommandations des ateliers pour faciliter leur mise en oeuvre.
  - (v) La composition des ateliers devrait reposer sur un dosage entre techniciens et cadres. La participation de représentants de la direction est utile pour faciliter les modifications de politiques et de procédures requises pour permettre aux employés d'utiliser les compétences acquises et pour mettre en oeuvre les recommandations de l'atelier.

86. Les participants ont précisé deux domaines où des modifications pourraient être effectuées pour améliorer l'efficacité des ateliers :

- (i) On estime que la durée des ateliers/séminaires était trop courte pour permettre un apprentissage optimal et une mise en commun exhaustive des données sur les divers pays. La plupart des ateliers ont duré cinq jours ou moins.
- (ii) On observe fréquemment un manque de suivi concernant les recommandations faites et les leçons apprises au cours des ateliers. Cette tâche est en grande partie laissée aux participants qui n'occupent pas toujours des postes suffisamment élevés pour amorcer de tels changements au sein de leurs institutions respectives.

87. L'évaluation de 2005 a insisté sur l'importance d'une sélection judicieuse des participants et recommandé que « les pays procèdent avec beaucoup de soins à la sélection des participants aux ateliers de l'AFRITAC. Les participants devraient être tenus de partager les connaissances acquises avec les collègues de l'organisme dont il relève et avec ceux d'organismes liés dans le cadre de séminaires internes et d'autres mécanismes. » **Certains indices portent à croire que l'on a agi en conséquence et l'équipe d'évaluation a détecté peu de cas de mauvaise sélection.** Les parties prenantes sont généralement satisfaites du calibre des participants ayant participé aux ateliers/séminaires.

88. **Dans le cas de l'administration des recettes fiscales, les employés et les cadres des ministères bénéficiaires se sont dits satisfaits de l'utilisation que l'on fait des produits de l'AT et ont mentionné que les résultats souhaités étaient en voie d'être atteints. Toutefois, les anticipations concernant le futur sont élevées.** Tous les pays clients ont des directions de grandes entreprises et des efforts sont en train d'être déployés pour mettre en oeuvre une taxe sur la valeur ajoutée au moyen d'un code harmonisé. Cependant, les possibilités d'obtenir les résultats souhaités en matière d'AT, notamment des modifications sensibles correspondant à l'enchâssement de résultats liés à l'AT dans les procédures des organismes d'exécution, sont entravées par l'autonomie limitée des directions de l'administration des recettes et par la faiblesse des encadrements institutionnels.

89. **Dans le cas de la gestion des finances publiques, les résultats sont plus mitigés.** L'AT visant à renforcer la gestion de la trésorerie et celle liée aux opérations budgétaires ont été

généralement efficaces et ont produit des résultats satisfaisants. Dans la plupart des pays, toutefois, on n'a pas encore mis en œuvre les bonnes pratiques. L'AT liminaire visant à améliorer les arrangements institutionnels liés au renforcement des fonctions de surveillance commencent à faire sentir leurs effets, mais il faudra plus d'efforts et une détermination soutenue sur plusieurs années pour que l'AT dans ces domaines produise des résultats satisfaisants. Une des principales difficultés est que les départements de gestion des finances publiques ont une autonomie limitée, de sorte qu'ils ne peuvent prendre de décisions pour mettre en œuvre les recommandations de l'AT. Même lorsque leurs employés acquièrent les compétences requises, il faut souvent modifier le fonctionnement des ministères pour que les connaissances puissent s'appliquer et les compétences s'exercer. Lors de l'évaluation, il est arrivé souvent que l'on ne puisse établir clairement quand, ou si, allaient être adoptées les modifications institutionnelles et procédurales requises pour que l'AT produise les résultats et les effets souhaités. Les services de gestion des finances publiques ont une capacité limitée de faire de la coordination régionale. Comme le démontre l'expérience des administrations de recettes de l'AFRITAC Est, les réseaux professionnels régionaux peuvent accélérer les réformes et l'adoption des pratiques optimales. La mise en commun des expériences avec les collègues d'autres pays qui se heurtent à des difficultés semblables et les vérifications par les pairs peuvent devenir des mécanismes puissants d'accélération des réformes.

**90. L'équipe d'évaluation a trouvé suffisamment d'indices pour confirmer que les activités de l'AFRITAC Centre en matière d'administration des recettes fiscales et de gestion des finances publiques peuvent aboutir à des produits efficaces pourvu que les conseillers budgétaires continuent d'exercer leurs fonctions à moyen terme.** L'AT en matière de finances publiques peut contribuer efficacement au renforcement des capacités et à la mise en œuvre des réformes. Toutefois, la plus grande part de l'AT en matière de finances publiques n'a pas atteint un stade de maturité suffisamment avancé pour que l'équipe d'évaluation puisse poser des jugements fermes sur l'efficacité de l'AT en se fondant sur des données claires indiquant que les produits sont utilisés et enchâssés dans les procédures des organismes d'exécution.

## **2. Produits désirés c. produits effectifs**

**91. Les produits effectifs de la période faisant l'objet d'une évaluation ont été comparés aux produits désirés, ceux-ci étant déterminés à la lumière des objectifs énoncés dans le plan de travail de l'AFRITAC Centre et d'autres documents. Les résultats sont mitigés.** Concernant l'administration des recettes fiscales, les produits effectifs se comparent raisonnablement bien aux produits désirés. Dans certains cas, les produits effectifs se sont révélés supérieurs aux anticipations de l'équipe d'évaluation, lesquelles tenaient compte de la courte période d'activité. Par exemple, l'AFRITAC Centre a réussi à effectuer cinq missions en matière de fiscalité et deux missions en matière de douanes dans la République du Congo. Le conseiller sur les recettes fiscales se dit encouragé par les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du Département des finances publiques (FMI) et de l'AFRITAC Centre tant dans le domaine des douanes que dans celui de l'administration fiscale. L'équipe d'évaluation a également relevé des indices positifs au Gabon, où trois missions sur l'administration fiscale et une mission sur les douanes ont été effectuées au cours de la période étudiée. En général, toutefois, il est trop tôt pour évaluer les effets de l'AT fournie par l'AFRITAC Centre. Avec l'aide de l'AFRITAC Centre, le Cameroun, la République du Congo et le Gabon ont réalisé des progrès en ce qui concerne la réforme de l'administration fiscale et celle de l'administration douanière. L'AT en matière de gestion des finances publiques commence également à produire des signes positifs dans ces mêmes pays. L'AFRITAC Centre a organisé des ateliers régionaux sur la comptabilité publique, la

budgetisation, etc. que les participants ont estimé généralement efficaces lors des discussions de groupes témoins organisées par l'équipe d'évaluation. Bien qu'il y ait eu un certain suivi concernant la mise en œuvre des recommandations, il faudra multiplier les efforts dans ce domaine en vue d'obtenir les résultats voulus. Certains résultats sont encourageants et il y a tout lieu de croire que l'AT de l'AFRITAC Centre en matière d'administration des recettes et de gestion des finances publiques permettra dans le futur la réalisation des produits désirés pourvu que soient maintenus les engagements en ce sens.

### **3. Signification de l'apport de l'AFRITAC Centre au développement des fonctions économiques essentielles et au renforcement des capacités**

92. L'AFRITAC Centre contribue au renforcement du trésor, du budget, des services des douanes et de la fiscalité dans presque tous les pays membres. Ceux-ci sont conscients de l'importance de la mobilisation des ressources, de la rationalisation des dépenses et de la nécessité d'enchâsser les pratiques de bonne gouvernance et d'améliorer la transparence, la comptabilité et la surveillance. Par exemple, le Burundi a amorcé récemment un processus d'informatisation de ses fonctions de trésorerie. À mesure que les systèmes de gestion des finances publiques se perfectionnent, les bailleurs de fonds pourraient devenir plus confiants et mieux disposés à utiliser la modalité du concours budgétaire direct pour accroître leurs niveaux d'aide. Les deux grappes de l'AT en matière budgétaire peuvent contribuer sensiblement au renforcement des fonctions économiques essentielles et des capacités institutionnelles. Toutefois, au stade actuel, il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce que l'AT de l'AFRITAC Centre affiche un score élevé au titre de ce sous-critère d'efficacité.

93. Six des huit pays membres appartiennent à la Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale (CEMAC) et enregistrent de grands progrès en vue d'une intégration économique. Selon toute vraisemblance, les pratiques en matière d'administration des recettes et de gestion des finances publiques dans la région feront l'objet d'une convergence croissante. Ces efforts des pays de la CEMAC pourraient exiger que le FMI ajuste son approche en conséquence et qu'il redéfinisse l'équilibre entre son appui à des pays particuliers et son appui à l'ensemble de la région.

### **4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre**

94. **L'AFRITAC Centre encourage l'adoption de bonnes pratiques dans la gestion des finances publiques et l'administration des recettes fiscales.** L'AT peut être jugée efficace pourvu que ces bonnes pratiques soient adoptées et enchâssées dans les procédures des services d'administration des recettes et de gestion des finances publiques. Toutefois, il faudra plus de temps, d'AT et d'appui avant que l'on obtienne des données probantes sur l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre.

95. Les réponses obtenues dans le cadre de l'enquête de l'AFRITAC offrent des données supplémentaires qui méritent d'être prises en considération lorsqu'on évalue l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre. On trouvera aux tableaux F.17 et F.18 les résultats de l'enquête concernant les sous-critères de l'efficacité de l'AT des grappes d'AFRICA Centre relatives à la gestion des finances publiques et à l'administration des recettes fiscales. Le nombre des réponses variait entre 14 et 18, selon les sous-critères. Dans le cas de l'AT en matière de gestion des finances publiques, on a jugé « **modeste** » l'utilisation des produits et la poursuite de résultats tangibles (voir le tableau F.17). Très peu de répondants ont jugé « **excellente** » la qualité au titre de ces deux sous-critères. Les notations se répartissaient à peu près également entre « **satisfaisant** » et « **modeste/insatisfaisant** ». La notation de l'importance des apports

au développement des fonctions économiques essentielles a été meilleure puisqu'elle correspondait à « satisfaisant » mais se situait au-dessous du milieu de la fourchette. Toutefois, un nombre assez important de répondants ont estimé que l'AT en matière de gestion des finances publiques était « modeste » ou « insatisfaisante » au titre de ce sous-critère (28%).

96. Les participants à l'enquête de l'AFRITAC ont jugé que la qualité au titre des trois sous-critères de l'efficacité était « satisfaisante », mais au-dessous du milieu de la fourchette de l'administration technique en matière d'administration des recettes (voir tableau F.18). La notation la plus basse visait l'utilisation des produits, qui a été jugée « satisfaisante », mais très proche de « modeste ». Dans le cas de l'utilisation des produits en matière d'administration des recettes, les répondants se sont partagés en parts à peu près égales entre « satisfaisant/excellent » et « modeste/insatisfaisant ». Pour ce qui est de l'obtention de résultats tangibles et de la signification des apports de l'AFRITAC Centre en matière d'administration des recettes, environ trois quarts des répondants les ont jugées « satisfaisantes » ou « excellentes » et un quart « modestes » ou « insatisfaisantes ». Contrairement aux résultats concernant la gestion des finances publiques, la proportion des répondants ayant jugé « insatisfaisante » la grappe de l'administration des recettes au regard des sous-critères de l'efficacité n'a jamais dépassé 7 %. Les résultats de l'enquête figurant aux tableaux F.17 et F.18 donnent à penser que, à ce stade précoce, il y a peu de données permettant de conclure que l'AT en matière de finances publiques est efficace. Toutefois, on estime généralement que des progrès sont en cours, qui permettront d'obtenir des résultats satisfaisants.

**Tableau F.17: Efficacité en matière de gestion des finances publiques de l'AT de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des produits	6 %	50 %	25 %	19 %	2,4	16	89 %
Efficacité dans l'obtention de résultats tangibles	0 %	56 %	28 %	17 %	2,4	18	100 %
Importance des apports au développement des fonctions économiques essentielles	21 %	50 %	7 %	21 %	2,7	14	78 %
Compétences techniques et assistance	33 %	44 %	11 %	11 %	3,0	18	100 %
Durabilité des avantages de l'AT de l'AFRITAC	0 %	75 %	19 %	6 %	2,7	16	89 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>12 %</b>	<b>55 %</b>	<b>18 %</b>	<b>15 %</b>	<b>2,6</b>	<b>16</b>	<b>91 %</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/18 répondants qui ont évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008



**Tableau F.18: Efficacité en matière d'administration des recettes fiscales de l'AT de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des produits	6%	53%	35%	6%	2,6	17	94%
Efficacité dans l'obtention de résultats tangibles	24%	53%	18%	6%	2,9	17	94%
Importance des apports au développement des fonctions économiques essentielles	13%	67%	13%	7%	2,9	15	83%
Compétences techniques et assistance	53%	41%	6%	0%	3,5	17	94%
Durabilité des avantages de l'AT de l'AFRITAC	24%	47%	29%	0%	2,9	17	94%
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>24%</b>	<b>52%</b>	<b>20%</b>	<b>4%</b>	<b>3,0</b>	<b>17</b>	<b>92%</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/18 répondants qui ont évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

97. Les quatre principaux objectifs définis dans le document de programme de l'AFRITAC Centre sont : i) améliorer la capacité d'analyse macroéconomique, d'élaboration des politiques et de prévision ; ii) faire en sorte que les poids et contrepoids dans la gestion des finances publiques soient plus efficaces, tout en tenant compte des codes de bonnes pratiques recommandés par le FMI et d'autres institutions ; iii) rendre les systèmes et procédures en matière de budgétisation, d'opérations du trésor et de planification et de contrôle des dépenses plus efficaces et veiller à la mise en place de sauvegardes appropriées en matière de surveillance et d'audit ; iv) faire en sorte que les systèmes d'information comptable des administrations publiques soient plus fiables et plus chronologiquement opportuns. Un des principaux indicateurs généraux de l'efficacité du portefeuille de l'AT en matière budgétaire est la mesure dans laquelle les gens croient que l'on progresse dans la réalisation des objectifs. Le nombre de personnes donnant un avis a varié de 73 à 79 selon l'objectif. Du point de vue de la réalisation des objectifs budgétaires de l'AFRITAC Centre, les réponses à l'enquête de l'AFRITAC indiquent que : i) seulement 3 % à 7 % des répondants ont estimé que les objectifs budgétaires avaient été atteints ; ii) de 55 % à 62 % des répondants ont indiqué que des progrès sensibles avaient été accomplis mais que l'objectif n'avait pas été atteint ; iii) de 27 % à 32 % des répondants ont estimé que des progrès modestes avaient été accomplis ; et iv) de 6 % à 11 % des répondants ont déclaré qu'aucun progrès n'avait été accompli en vue d'atteindre les objectifs (voir tableau F.19). L'impression générale qui se dégage du tableau F.19 est que, bien que des progrès aient été accomplis, il faudra réaliser encore beaucoup plus de progrès avant que les objectifs budgétaires de l'AFRITAC Centre ne soient atteints.

**Tableau F.19 : Progrès de l'AFRITAC Centre dans la réalisation des objectifs budgétaires**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Objectif intégralement réalisé	Malgré des progrès importants, objectif non encore réalisé	Progrès seulement modestes dans la réalisation des objectifs	Absence de progrès sensible		
Accroître les capacités en matière d'analyse macroéconomique, d'élaboration des politiques et de prévision	7 %	55 %	27 %	11 %	73	63 %
Rendre plus efficaces les poids et contrepoids dans la gestion des finances publiques en tenant compte des codes de bonnes pratiques préconisées par le FMI et par d'autres institutions	5 %	56 %	32 %	6 %	78	68 %
Rendre plus efficaces les systèmes et procédures en matière de budgétisation, d'opérations du trésor et de planification et de contrôle des dépenses en prévoyant des sauvegardes appropriées reposant sur les mécanismes de surveillance et les audits	3 %	62 %	25 %	10 %	79	69 %
Rendre la comptabilité des opérations financières publiques plus fiable et plus chronologiquement appropriée	3 %	57 %	32 %	8 %	75	65 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/115 répondants ayant évalué les Centres AFRITAC sur cette question.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

98. On trouvera au tableau F.20 les appréciations de l'équipe d'évaluation concernant l'efficacité du portefeuille de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques. **L'efficacité de la grappe de gestion des finances publiques a été jugée « modeste » tandis que celle de l'AT en matière d'administration des recettes a été jugée « satisfaisante », bien qu'elle soit au-dessous du milieu de la fourchette « satisfaisante ».** Comme la prestation de l'AT en matière de gestion des finances publiques a mobilisé presque deux fois plus de ressources que celle de l'AT en matière d'administration des ressources, un coefficient de pondération a été attribué aux notations de la gestion des finances publiques lorsque l'on a procédé à l'évaluation de l'ensemble du portefeuille de l'AT. **L'efficacité du portefeuille budgétaire a été jugée « modeste » et proche de « satisfaisante ».** Les conclusions de l'équipe d'évaluation ont été généralement confirmées par les résultats de l'équipe d'évaluation de l'AFRITAC. En général, les résultats de l'enquête indiquent que

l'efficacité de l'AT en matière d'administration des recettes fiscales a été légèrement supérieure à celle de l'AT en matière de gestion des finances publiques. Les données recueillies par l'équipe d'évaluation ont confirmé que l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques porte comme il se doit sur la prestation de produits et que, selon certains indices, elle commence à produire des résultats satisfaisants. Un des principaux indicateurs généraux permettant de déterminer si l'AT est susceptible d'être efficace à moyen terme est la qualité des compétences techniques et de l'aide offertes par l'AFRITAC Centre. En vertu de cet indicateur, les participants à l'enquête ont estimé que l'AT en matière d'administration des recettes était « excellente » (voir tableau F.18) et que celle en matière de gestion des finances publiques était « satisfaisante » (voir tableau F.17). **Comme le renforcement des capacités est une tâche à moyen/long terme et que l'AFRITAC Centre n'est qu'au milieu de son deuxième exercice financier, il est trop tôt pour espérer obtenir des indices clairs au sujet de l'efficacité de l'AT.** Toutefois, les résultats obtenus par l'équipe d'évaluation, aussi bien pendant ses activités sur le terrain que dans le cadre de l'enquête, indiquent que l'AT en matière de finances publiques pourrait se révéler efficace et produire des résultats tangibles. Compte tenu de la conjoncture institutionnelle difficile dans laquelle l'AFRITAC Centre exerce ses activités, il s'agit là d'un résultat positif.

Tableau F.20 : Évaluation de l'efficacité de l'AT en matière de finances publiques de l'AFRITAC Centre

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes fiscales	Score <sup>b</sup>
		67	33	100
1. Utilisation des produits de l'AFRITAC	40	2.0	3.0	2.3
2. Objectifs c. réalisations	30	3.0	3.0	3.0
3. Importance des apports au développement de fonctions économiques essentielles et au renforcement des capacités	30	2.0	2.0	2.0
Notation/score global	100	2.3	2.7	2.4

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondéré selon le pourcentage du budget du Centre affecté à la grappe d'assistance technique/activités d'AFRITAC

Très efficace (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Efficace (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) ≥ 1,5;  
Inefficace (Insuffisant) < 1,5

## D. Efficience de l'AT en matière de finances publiques

### 1. Efficacité du processus et de la mise en œuvre :

99. L'évaluation de l'efficacité du processus et de la mise en œuvre fait intervenir des facteurs comme la gestion interne des activités de l'AFRITAC Centre par le FMI, la sélection de participants/contreparties appropriés aux ateliers et la qualité et l'à-propos de la gestion et du soutien logistique des conseillers budgétaires par le Département des finances publiques du FMI. L'équipe d'évaluation a analysé en outre la cohérence de la participation aux échelons institutionnel et individuel aussi bien pour l'AFRITAC Centre que pour les organismes

d'exécution. Plus précisément, on a cherché à voir si l'AFRITAC Centre a maintenu une participation constante dans les domaines de la gestion des finances publiques et de l'administration des recettes et à déterminer le roulement des conseillers budgétaires de l'AFRITAC Centre et des employés des organismes d'exécution. On a également pris en compte l'efficacité du recrutement des consultants, les mesures prises pour assurer la disponibilité des conseillers en matière de gestion des finances publiques et d'administration des recettes, l'efficacité de la planification et de l'exécution de la prestation de l'AT et l'à-propos de l'exécution de l'AT. Pour améliorer l'efficacité et l'efficience du processus, l'évaluation de 2005 a recommandé que « là où cela ne s'applique pas déjà, le mandat des représentants résidents devrait préciser que ces derniers sont tenus d'aider lors des interventions de l'AFRITAC dans leur pays désigné ». Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

100. En général, les experts à court terme ont été recrutés en temps opportun. En outre, les conseillers budgétaires ont été recrutés en temps opportun et étaient à leur poste lorsque les activités de l'AFRITAC Centre ont démarré. Comme aucun des conseillers budgétaires n'a encore terminé son mandat, la question de la relève et de l'opportunité de combler les postes vacants ne s'est pas encore posée

101. **Le Département des finances publiques (FMI) gère parfaitement les choses lorsqu'il est question de soutien logistique, du recrutement des conseillers budgétaires et des experts à court terme, ainsi que de la programmation des missions d'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques.** Il s'agit d'assurer la bonne qualité de la prestation de l'AT et de protéger la réputation du FMI. Le Département des finances publiques (FMI) a assuré une bonne intégration de ses activités à celle de l'AFRITAC Centre : la participation régulière des conseillers budgétaires de l'AFRITAC Centre aux missions du Département en question a permis d'améliorer l'efficacité du processus et de la mise en œuvre, l'AFRITAC Centre étant mieux placée pour appuyer la mise en œuvre des recommandations résultant du travail en aval en matière de politiques et de diagnostics effectué par le Département. Selon les conseillers budgétaires, la synchronisation et les réactions des agents de soutien logistique étaient généralement bonnes. Toutefois, on a fait part de certaines craintes selon lesquelles les missions étaient parfois modifiées et/ou reportées par le Département des finances publiques. Cette question doit être traitée de manière plus judicieuse car de telles décisions ont un effet préjudiciable sur l'exécution du plan de travail de l'AFRITAC Centre. Le plan de travail est avalisé par le comité d'orientation. **Le Département des finances publiques ne devrait pas, sauf pour des raisons graves, modifier le programme de travail approuvé par le comité d'orientation.** Dans le domaine budgétaire, la coordination entre le Programme d'assistance régionale (PAR) et les plans de travail de l'AFRITAC Centre pourrait être amélioré. Il faut un meilleur mécanisme pour s'assurer que tous les conseillers budgétaires continuent de participer au programme et demeurent informés. Par exemple, le Département des finances publiques (FMI) pourrait organiser une conférence vidéo mensuelle sur certains thèmes, ce qui est une pratique courante dans bon nombre d'autres organisations.

102. **L'intégration régionale soulève des difficultés concernant l'efficacité des processus et de la mise en œuvre.** Traditionnellement, les activités du FMI en Afrique n'ont pas accordé d'attention aux questions d'intégration et d'harmonisation régionales. D'ailleurs, les relations du FMI avec les pays sont surtout de nature bilatérale. Toutefois, l'intégration régionale est un enjeu majeur dans les pays dont s'occupe l'AFRITAC Centre. **L'AFRITAC Centre devrait établir des relations plus étroites et travailler de manière plus concertée avec la CEMAC en vue d'accroître l'efficacité de ses efforts visant à appuyer une intégration et une harmonisation régionales plus poussées.**

## 2. Utilisation efficace de niveaux adéquats des ressources de l'AFRITAC

103. L'analyse comparative des coûts de la prestation de l'AT du Département des finances publiques (FMI) a été limitée par l'absence de données. Toutefois, il a été possible de comparer le coût de la prestation de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière budgétaire au coût de la prestation de l'AT dans les autres domaines fonctionnels et au coût de la prestation de l'AT en matière de finances publiques dans les autres AFRITAC. En matière de finances publiques, l'AFRITAC Centre a fait un apport correspondant au total à 54 mois-personnes au cours des exercices financiers 2007 et 2008, dont 47 mois-personnes au cours de 2008, la première année d'activités complète. De ces 47 mois-personnes, environ 23 % étaient des experts à court terme.<sup>111</sup> Le reste correspondait à deux conseillers en matière de gestion des finances publiques (Conseiller en matière de budget et de décentralisation ; conseiller en matière d'opérations du trésor et de comptabilité) et un conseiller en matière d'administration des recettes. Il n'y a pas eu de poste vacant en ce qui concerne les postes de conseiller du Département des finances publiques (FMI). Le coût de la prestation de cette AT a totalisé 1,3 million \$ pour les deux exercices financiers, ce qui équivaut à 23 800 \$ par personne-mois. Ce montant est proche du coût moyen par personne-mois de l'AT de l'AFRITAC Centre (23 600 \$) et comparable au coût par personne-mois de l'AT de l'AFRITAC Est (23 300 \$) et de l'AFRITAC Ouest (22 600 \$). Ces comparaisons de coûts indiquent que, du point de vue de la rentabilité de l'investissement, il n'y a pas d'écart sensible entre les trois AFRITAC dans le domaine budgétaire et entre domaines fonctionnels au sein de l'AFRITAC Ouest.

104. Les conseillers budgétaires ont entretenu des rapports constants avec les autorités concernées dans les pays membres. Ceux-ci ont un accès permanent aux conseillers. **Toutefois, des contraintes logistiques et des questions de politique économique au sein de certains pays clients soulèvent des difficultés concernant l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines et financières relevant de l'AT de l'AFRITAC Centre.** Les télécommunications sont problématiques et les déplacements dans la région difficiles. Certaines lignes aériennes ne satisfont pas aux directives du FMI en matière de sécurité, les vols prévus ne sont pas toujours effectués le jour souhaité et, parfois, les déplacements au sein de la région exigent que l'on passe par l'Europe.

## 3. Surveillance et communication d'informations

105. **La qualité et l'à-propos de la communication d'informations et de la surveillance visant les activités et les produits de l'AFRITAC Centre ont été influencés par les pratiques des deux autres AFRITAC.** Selon une des recommandations de l'évaluation de l'AFRITAC de 2005, il conviendrait de mettre au point des indicateurs de rendement et d'effectuer une analyse d'encadrement logique pour évaluer les produits de l'AFRITAC au moins sur une base annuelle. L'importance de la surveillance a également été soulignée dans une autre recommandation de l'évaluation de 2005 : « Le FMI devrait se concerter avec ses pays membres et les bailleurs de fonds pour faire en sorte que l'on dispense l'AT nécessaire pour aider les organismes bénéficiaires de l'AFRITAC à élaborer des plans de développement des capacités et à en assurer le suivi... ». L'évaluation de 2005 recommande en outre que « les centres soumettent des rapports mensuels au comité d'orientation permettant de suivre l'évolution des indicateurs et des repères de produits et de rendement de l'AFRITAC. Les modalités des rapports mensuels et des rapports d'étape sur les activités devrait faciliter le

---

<sup>111</sup> Les données dont disposait l'équipe d'évaluation n'ont pas permis de séparer les apports des experts à court terme dans le domaine de l'administration des recettes fiscales et ceux de ces mêmes experts dans le domaine de la gestion des finances publiques.

transfert de leur contenu à des rapports destinés au comité d'orientation, ce qui répondrait aux demandes légitimes des bailleurs de fonds, qui souhaitent obtenir de plus amples informations sur la mise en œuvre des recommandations de l'AFRITAC par les pays.» Ces recommandations n'ont pas été intégralement mises en œuvre.

106. L'AFRITAC Centre utilise l'autoévaluation (c'est-à-dire la surveillance) et la communication d'informations pour accroître l'efficacité et l'efficience de ses activités, ainsi que les effets de synergie entre ses activités et celles du Département des finances publiques (FMI). L'AFRITAC Centre a également appris certaines leçons dont les autres AFRITAC peuvent bénéficier : il vaut mieux mettre l'accent sur la communication des résultats plutôt que d'accorder une importance excessive aux intrants. Au cours de sa première année d'activités, l'AFRITAC Centre a vu son fonctionnement entravé par son incapacité d'avoir accès au Système de gestion de l'information pour l'AT (TAIMS). Bien que l'AFRITAC Centre ait eu accès à la version améliorée de TAIMS au milieu de 2008, les connexions sont parfois incertaines. Lorsque l'équipe d'évaluation s'est rendue au Gabon, il était trop tôt pour déterminer si la nouvelle version de TAIMS améliorera la surveillance et le suivi des résultats et des effets. Certains partenaires stratégiques ont déclaré que l'AFRITAC Centre doit veiller à obtenir plus de renseignements. Dans le domaine budgétaire, il faut que l'AFRITAC Centre continue de perfectionner la gestion et la diffusion d'informations sur les résultats, de même que la diffusion de renseignements sur ses activités. Il s'agit là surtout de questions institutionnelles qui s'appliquent à l'ensemble des AFRITAC et des domaines fonctionnels.

#### **4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques**

107. Le tableau F.21 résume les notations de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques établies par l'équipe d'évaluation. **L'efficacité des grappes d'AT en matière de gestion des finances publiques et d'administration des recettes a été jugée « satisfaisante » et aucun problème n'a été détecté** : les trois sous-critères de l'efficacité ont enregistré un score de 3. La qualité des compétences techniques et de l'assistance est un indicateur général permettant de déterminer si l'AFRITAC Centre a été en mesure d'obtenir efficacement un juste dosage des ressources et si ceux qui ont assuré la prestation de l'AT étaient qualifiés. Les résultats des tableaux F.17 et F.18 indiquent que la qualité des compétences techniques de l'AFRITAC Centre en matière budgétaire variait entre « satisfaisante » et « excellente ». Peu des participants à l'enquête ont estimé que la qualité des compétences techniques était « modeste » ou « insatisfaisante ».

**Tableau F.21: Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques**

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Recettes/Fiscalité	Score <sup>b</sup>
		67	33	100
1. Efficacité du processus/mise en oeuvre	40	3.0	3.0	3.0
2. Utilisation efficace des ressources	40	3.0	3.0	3.0
3. Surveillance et communication d'informations	20	3.0	3.0	3.0
<b>Notation/score global</b>	100	3.0	3.0	3.0

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC affecté au Groupe d'assistance technique/activité

Très efficace (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Efficace (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement efficace (Moyenne) ≥ 1,5; Insatisfaisant

## **E. Durabilité de l'AT en matière de finances publiques**

108. La durabilité correspond à la mesure dans laquelle l'AT de l'AFRITAC Centre produit des résultats tangibles et durables au sein des pays membres. La durabilité dépend de la mesure dans laquelle le cadre institutionnel, stratégique et humain et les ressources financières suffisent à maintenir les avantages de l'AT. Comme l'AFRITAC Centre n'exerce ses activités que depuis très peu de temps, l'équipe d'évaluation disposait de peu de données permettant d'évaluer la durabilité de l'AT en matière de finances publiques. C'est pourquoi l'analyse qui suit donne de meilleures indications des possibilités de durabilité.

### **1. Contexte politique/économique**

109. La stabilité politique, une conjoncture macroéconomique judicieuse, la constance des politiques et la solidité des institutions créent des conditions qui augmentent la probabilité que l'appui de l'AFRITAC Centre se traduira par des avantages durables. À défaut de toutes ces conditions ou de certaines d'entre elles, la probabilité d'obtenir des avantages durables diminue. Cinq des huit pays membres sont des pays sortant d'un conflit. Dans ces cinq pays, les systèmes ont été détruits par les conflits sociaux et la guerre. Les institutions et les pratiques renforçant la gouvernance et la transparence se sont également dégradées. Les bas salaires, un roulement élevé du personnel et le manque de motivation sont des réalités quotidiennes dans beaucoup d'organismes publics, y compris ceux concernés par la gestion des finances publiques et l'administration des recettes fiscales. Selon l'évaluation, la capacité institutionnelle d'absorption est modeste au Cameroun et au Gabon, et insatisfaisante dans tous les autres pays clients de l'AFRITAC Centre (voir tableau I.1). En pondérant les scores institutionnels du pays en fonction du montant d'AT en matière budgétaire offert à chaque pays, on obtient une notation « insatisfaisant » au titre des capacités institutionnelles (voir tableau B.4). Bien que les ministères des finances tendent à compter parmi les ministères les plus solides, il est clair que les conseillers budgétaires de l'AFRITAC Centre travaillent dans un contexte institutionnel très difficile.

110. **Lorsque l'on travaille dans des États sortant d'un conflit, il faut des plans cohérents fondés sur une perspective à moyen et à long terme et traitant tout à la fois des politiques, du cadre juridique et institutionnel et du renforcement des capacités.** Tout cela aide à coordonner l'appui des bailleurs de fonds, à établir des priorités, à ordonner les interventions et à établir un cadre pour les interventions à court terme. À l'heure actuelle, il ne semble y avoir aucun effort coordonné visant à s'attaquer systématiquement aux problèmes de capacités. Le jugement qu'a posé l'équipe d'évaluation à ce sujet a été confirmé par les réactions de deux importants bailleurs de fonds de l'AFRITAC Centre.

## **2. Internalisation de l'organisme d'exécution et utilisation des produits de l'AT**

111. L'internalisation de l'administration publique/organisme d'exécution a été évaluée en se fondant sur les observations recueillies lors d'entrevues avec des hauts fonctionnaires des ministères des finances et des administrations des recettes au Gabon et au Cameroun, avec des bailleurs de fonds, avec les services de l'administration centrale du FMI et avec les conseillers budgétaires. En plus de recueillir ces observations, on a examiné des documents et des sites Internet dans l'espoir d'y trouver des données confirmant que les politiques, procédures, changements institutionnels et/ou cadres juridiques appropriés étaient en place et pouvaient assurer une utilisation continue des produits de l'AFRITAC Centre. **Si l'AFRITAC Centre devait appuyer le développement de réseaux régionaux dans chacun de ses domaines de compétence technique** (par exemple, les forums d'administrateurs en matière de fiscalité et de douanes), il pourrait en résulter un climat régional encourageant l'adoption de réformes stratégiques susceptibles de renforcer les perspectives de durabilité. La CEMAC pourrait être une organisation appropriée avec laquelle l'AFRITAC Centre pourrait établir un partenariat en vue d'une telle initiative. À ce jour, il n'y a eu aucun effort officiel en ce sens dans les domaines budgétaires.

112. **L'AFRITAC Centre aide des organismes et des ministères à faire en sorte que les produits de l'AT soient enchâssés dans les pratiques commerciales des entités bénéficiaires ou des organismes d'exécution.** Toutefois, dans certains cas, les contraintes auxquelles se heurtent les pays membres de l'AFRITAC Centre les ont empêchés de tirer pleinement profit de l'AT et de mettre en œuvre les recommandations. À moins que les recommandations ne soient mises en œuvre, l'AT ne produira pas d'avantages durables. S'il en est ainsi, c'est notamment à cause de difficultés liées à des facteurs d'économie politique, de problèmes concernant la gestion du changement institutionnel, et parfois à cause de l'autonomie limitée des services de gestion des finances publiques et des administrations de recettes publiques, du manque d'intérêt de la part des hauts fonctionnaires à la tête de ministères, des problèmes de roulement et de dotation et de l'absence de technologies informatiques et de ressources financières permettant de mettre en œuvre les recommandations. Par exemple, une mission en Guinée équatoriale a été reportée sept fois par les autorités. Dans la République centrafricaine, il y a eu des progrès dans le renforcement des opérations de l'administration des impôts. Toutefois, il y a très peu de progrès dans le domaine des douanes, surtout à cause du manque de détermination au sein de la direction des douanes et de la très grande instabilité du personnel. Dans certains cas, les ateliers étaient peu susceptibles d'aboutir à des résultats durables parce que les modifications devant être apportées à l'infrastructure commerciale et aux politiques n'avaient pas été mises en œuvre et ne permettaient pas aux participants d'appliquer les connaissances acquises au travail. Les participants ont expliqué que la participation des supérieurs est stratégiquement importante lorsqu'il est question de mise en œuvre.



### 3. Encourager le recours à des compétences techniques africaines

113. Un des objectifs de l'AFRITAC Centre qui devrait contribuer à la durabilité à long terme est la promotion et le recours à des compétences techniques africaines. L'évaluation de 2005 recommande que « les AFRITAC continuent d'encourager le recours à des compétences techniques africaines en recrutant des experts résidents originaires du continent et des experts africains à court terme. » Les deux conseillers en matière de gestion des finances publiques sont des experts de la région africaine. Le conseiller en matière d'administration des recettes n'est pas originaire de l'Afrique. Les autorités des pays clients de l'AFRITAC Centre se sont dites satisfaites du rendement des experts africains, ce qui cadre avec les opinions des participants à l'enquête sur la qualité des compétences techniques de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques (voir les tableaux F.16 et F.17). L'AFRITAC Centre se fonde sur un dosage judicieux des experts originaires de l'Afrique et d'ailleurs. Ce succès dans le recours à des experts africains témoigne des efforts délibérés du Département des finances publiques (FMI) visant à trouver des experts/conseillers et à les mettre à l'épreuve au fil des ans avant de les embaucher à titre de conseiller.

114. **La stratégie d'encouragement au recours à des compétences techniques africaines exige des efforts délibérés et soutenus.** Une des principales difficultés concerne la stratégie utilisée pour le recrutement. Par suite du nombre limité d'experts africains dans les domaines de la gestion des finances publiques et de l'administration des recettes fiscales, les experts qualifiés et expérimentés occupent généralement des postes supérieurs dans leur pays et ne sont pas nécessairement à la recherche d'un emploi. Il se peut qu'ils ne soient pas intéressés à signer un contrat de travail d'un an. Toutefois, on peut leur proposer de travailler pendant un congé sans solde pourvu que leur employeur soit disposé à se passer de leurs services pendant une courte période de temps. Il faut une stratégie ayant pour objet de découvrir des personnes de talent, d'utiliser les compétences techniques africaines et d'encourager leur croissance.

### 4. Durabilité financière

115. Bon nombre des activités de l'AFRITAC Centre au titre de l'AT ont à peine démarrées et on pourrait donc parler de travail en voie d'élaboration. Il faudra plus d'AT et d'appui sur le moyen et le long terme pour que les résultats souhaités soient obtenus et solidement enchâssés dans les politiques et procédures des organismes d'exécution. De plus, ses clients insistent de plus en plus pour obtenir de l'AFRITAC Centre une gamme de plus en plus diversifiée de services spécialisés en matière budgétaire. Les observations recueillies par l'équipe d'évaluation indiquent que les conseillers budgétaires sont surchargés de travail et tentent de couvrir un nombre trop élevé de pays. Il faudra des ressources financières accrues pour s'assurer que le portefeuille de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière financière produise des avantages durables. Toutefois, au moment de l'évaluation, les engagements relatifs au financement de l'AFRITAC n'allaient pas au-delà d'une phase de trois ans.

### 5. Durabilité de l'AT en matière de finances publiques

116. **Outre la nécessité d'assurer la prestation de services de bonne qualité, le succès et la durabilité à long terme de l'AFRITAC Centre sont essentiellement tributaires de l'importance qu'accordent les parties prenantes à ses objectifs.** Comme l'indique le tableau F.22, plus de 90 % des 90 à 96 participants à l'enquête sur l'AFRITAC ayant évalué l'importance continue des objectifs budgétaires mentionnés dans le document de programme

de l'AFRITAC Centre ont indiqué qu'ils étaient soit « **importants** », soit « **de la plus haute importance** ». Les répondants ne pouvaient inclure dans la catégorie « de la plus haute importance » qu'un maximum de deux objectifs. Les objectifs budgétaires plus importants étaient : i) rendre les systèmes et procédures de budgétisation, d'opérations du trésor et de planification et de contrôle des dépenses plus transparents et efficaces en prévoyant des sauvegardes appropriées fondées sur la surveillance et les audits ; ii) rendre les informations sur les opérations financières publiques plus fiables et chronologiquement opportunes. Le fait que très peu de gens aient jugé les objectifs budgétaires « **moyennement importants** » ou « **sans importance** » (8 % ou moins pour les quatre objectifs) donnent à penser que l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques continue d'être importante. Il s'agit là d'une donnée positive pour la durabilité des avantages de l'AT en matière de finances publiques.

**Tableau F.22 : L'importance que l'AFRITAC Centre devrait attribuer aux objectifs budgétaires**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	De la plus haute importance	Important	Moyennement important	Sans importance		
Accroître la capacité d'analyse macroéconomique, d'élaboration des politiques et de prévision	50 %	41 %	4 %	4 %	94	93 %
Accroître l'efficacité du fonctionnement des poids et contreponds dans la gestion des finances publiques en tenant compte des codes de bonnes pratiques recommandés par le FMI et d'autres institutions	47 %	47 %	4 %	2 %	90	89 %
Accroître l'efficacité et la transparence des systèmes et procédures concernant la budgétisation, les opérations du trésor et la planification et le contrôle des dépenses en prévoyant des sauvegardes appropriées fondées sur la surveillance et les audits	70 %	30 %	0 %	0 %	96	95 %
Rendre la communication d'informations sur les opérations financières publiques plus fiable et plus chronologiquement opportune	40 %	55 %	4 %	0 %	94	93 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/101 répondants ayant évalué les Centres AFRITAC sur cette question.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

117. Le tableau F.23 résume les vues de l'équipe d'évaluation concernant la durabilité du portefeuille d'assistance financière de l'AFRITAC Centre en matière budgétaire. **Les deux grappes d'AT au titre de la gestion des finances publiques et de l'administration des recettes ont été jugées « moyennement durables ».** On ne saurait s'étonner que, après seulement 18 mois d'activités, les données indiquant que l'AT a entraîné des modifications enchâssées dans les politiques et procédures des organismes d'exécution aient été limitées.

Les notations les plus élevées concernant les sous-critères de durabilité visaient l'utilisation de compétences techniques africaines.

118. Les pays membres de l'AFRITAC Centre se heurtent à plusieurs difficultés et contraintes qui les ont empêchés de profiter pleinement de l'AT de l'AFRITAC Centre et qui pourraient compromettre la durabilité. Les principales difficultés sont les suivantes :

- (i) On ne parvient pas à retenir les employés formés dans les domaines ayant fait l'objet de réformes importantes, comme la gestion de trésorerie, l'informatisation des systèmes de gestion financière, l'analyse et la communication des politiques budgétaires et l'administration des recettes fiscales.
- (ii) La plupart des pays ne disposent pas d'un cadre législatif exhaustif pouvant englober les réformes relatives à la gestion des finances publiques, à la fiscalité et aux douanes.
- (iii) Les progrès concernant la mise en œuvre des mesures recommandées sont lents et le niveau d'informatisation peu élevé.
- (iv) Les organismes de dépenses témoignent d'un manque de compréhension et d'appui, ce qui compromet les réformes dirigées par le ministère des finances.
- (v) La collaboration des partenaires pour le développement est inadéquate et leur rôle est mal défini, ce qui nuit à une prestation efficace de l'AT.
- (vi) La conjoncture politique et sociale dans certains pays affaiblit la volonté politique d'entreprendre les réformes requises et, par conséquent, les demandes d'assistance.
- (vii) Les accords de libre-échange avec l'Union européenne et d'autres pays.
- (viii) La gestion des réformes par les administrations publiques.
- (ix) Les stratégies et moyens utilisés pour garantir une participation constante et effective du comité d'orientation et des points de contact à l'échelon national.
- (x) Le caractère évolutif de l'AT requise exige que l'AFRITAC Centre et l'administration centrale du FMI s'adaptent constamment aux nouvelles réalités.

119. On trouvera aux tableaux F.17 et F.18 les notations de durabilité obtenues au moyen de l'enquête de l'AFRITAC pour la gestion des finances publiques et l'administration des recettes fiscales respectivement. Ces notations reposent sur environ 18 réponses. Les deux grappes ont été jugées durables, mais au-dessous du milieu de la fourchette. Pour ce qui est de la grappe de la gestion des finances publiques, aucun répondant n'a jugé les perspectives de durabilité « **excellente** ». Trois quarts d'entre eux ont jugé la probabilité de la durabilité « **satisfaisante** », 19 % « **modeste** » et 6 % « **insatisfaisante** » (voir tableau F.17). Dans le cas de la grappe de l'administration des recettes fiscales, 24 % des répondants ont jugé la durabilité « **excellente** », 29 % « **satisfaisante** », 19 % « **modeste** » et 0 % « **insatisfaisante** » (voir tableau F.18). Le jugement de l'équipe d'évaluation concernant la durabilité est plus conservateur que celui des participants à l'enquête. Toutefois, près d'un tiers des participants se sont dits préoccupés par la durabilité du portefeuille d'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques. Les conclusions de l'évaluation donnent à penser **qu'il faudra accroître les efforts, ce qui exigera une participation et un suivi constants sur le moyen terme afin de s'assurer que les recommandations sont mises en œuvre et qu'elles sont enchâssées dans les pratiques commerciales des services de gestion des finances publiques et des administrations de recettes. Si cela ne se produit pas, les avantages de l'AT en matière de finances publiques ne seront pas durables et on n'obtiendra pas les résultats et effets souhaités.**

**Tableau F.23: Viabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques**

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Administration des recettes	Score <sup>b</sup>
		67	33	100
1. Enjeux d'économie politique	25	1,0	1,0	1,0
2. Internatlisation de l'organisme d'exécution et utilisation des produits	40	2,0	2,0	2,0
3, Encouragement à l'utilisation de compétences techniques africaines	15	4,0	3,0	3,7
4. Fiabilité financière	20	2,0	2,0	2,0
Notation/score global en matière de viabilité	100	2,1	1,9	2,0

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Est affecté à la grappe de l'assistance technique/activités de la grappe

Très viable (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Viable (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement viable ≥ 1,5 (Modeste); Non viable (Insatisfaisant) < 1,5

#### F. Notation globale de l'AT en matière de finances publiques de l'AFRITAC Centre

120. On trouvera au tableau F. 24 l'évaluation globale des résultats de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques. On a jugé que les résultats du portefeuille budgétaire de l'AT étaient « **satisfaisants** », bien que au-dessous du milieu de la fourchette « satisfaisant ». Les scores les plus élevés ont été obtenus au titre de la « pertinence » et de l'« efficacité », suivis de l'« efficacité » et de la « durabilité », que l'on a jugé « satisfaisantes », l'efficacité étant jugée légèrement inférieure au milieu de la fourchette « **satisfaisant** ». L'« efficacité » et la « durabilité » ont toutes deux été jugées « **modestes** ». Le profil des notations de la grappe de la gestion des finances publiques et celui de l'administration des recettes fiscales étaient semblables. Les deux ont été jugées « **satisfaisantes, mais proches de modestes** ». Les résultats de l'enquête de l'AFRITAC relative à l'AT de l'AFRITAC Centre en matière budgétaire cadrent généralement avec ceux de l'équipe d'évaluation.

**Tableau F.24: Évaluation globale de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques**

Critères	Pondération (%)	Notation <sup>a</sup>		
		Gestion des finances publiques	Recettes/Fiscalité	Score <sup>b</sup>
		67	33	100
<b>1. Pertinence</b>	32	2,8	3,0	2,9
<b>2. Efficacité</b>	28	2,3	2,7	2,4
<b>3. Efficience</b>	22	3,0	3,0	3,0
<b>4. Durabilité</b>	18	2,1	1,9	2,0
<b>Notation/score global</b>	100	2,6	2,7	2,6

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC affecté à la grappe de l'assistance technique/activités

Très viable (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Viable (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement viable ≥ 1,5  
Insatisfaisant

### **G. L'avenir de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de finances publiques**

121. Bien que l'AT dictée par la demande doive continuer d'être le principe qui préside à la conception et à la prestation de l'AT en matière de finances publiques, il y a plusieurs questions qui doivent être envisagées dans la planification de l'AT future en matière de gestion des finances publiques, dont celles-ci :

- (i) Promouvoir l'adoption de pratiques optimales dans les domaines clés comme les cadres de planification et de dépenses à moyen terme, la gestion de trésorerie et les arrangements bancaires, la transition vers la classification budgétaire fondée sur le Manuel de statistiques de finances publiques de 2001, l'amélioration de la comptabilité financière et la mise en œuvre d'un cadre juridique et réglementaire.
- (ii) Atténuer les effets de la perte de connaissances et de compétences techniques en encourageant les autorités à entreprendre une étude rigoureuse des politiques et procédures dans les principaux domaines de réforme – la planification de la relève et le transfert des connaissances et des compétences doivent être effectués par les pays clients pour assurer un effet durable de l'assistance prodiguée par l'AFRITAC Centre.
- (iii) Promouvoir une mise en œuvre efficace des recommandations en matière d'AT en encourageant les autorités à établir le cadre institutionnel et stratégique nécessaire au démarrage des projets de réforme, y compris des décisions de politique approuvées par le cabinet, l'établissement d'équipes de projet, l'élaboration de plans de travail réalistes et l'attribution de tâches à des experts à moyen et à long terme.
- (iv) Encourager le dialogue et la coopération avec d'autres fournisseurs d'AT afin de créer des occasions propices au financement de gestionnaires de projets à moyen et à long terme et de conseillers techniques pouvant renforcer les initiatives de l'AFRITAC Centre en matière de renforcement des capacités.
- (v) Continuer d'encourager la participation de tous les pays membres afin d'être au courant des nouvelles pratiques optimales et des réformes en matière de gestion des finances publiques dans la région, et veiller à ce que toutes les parties concernées soient sensibles à la disponibilité de l'AT offerte par l'AFRITAC Centre.

122. Avec l'appui du Département des finances publiques (FMI), l'AT de l'AFRITAC Centre en matière d'administration des recettes a contribué à rehausser les capacités locales et à sensibiliser les pays à l'importance de l'AT. Cette assistance a également commencé à appuyer la mise en œuvre de pratiques optimales internationales. Les pays de la région ont amorcé le processus de réforme mais il faut accroître les efforts et les appuis pour atteindre les objectifs de modernisation. Pour l'AT de l'AFRITAC Centre en matière d'administration des recettes, la voie à suivre devrait être la consolidation des gains réalisés et l'approfondissement des réformes au moyen de conseils et du renforcement des capacités liées aux domaines suivants :

- (i) services aux contribuables;
- (ii) segmentation et gestion des contribuables;
- (iii) fiscalité des petites entreprises ;
- (iv) recours accru aux méthodes de gestion fondées sur le risque en matière de fiscalité et de douanes;
- (v) fiscalité des produits pétroliers, des produits miniers et d'autres ressources naturelles;
- (vi) examen et conception des processus commerciaux;
- (vii) utilisation de plateformes de technologie de l'information pour les activités de routine et pour l'appui à la prise de décision.
- (viii) renforcement de la coopération entre le service des impôts et celui des douanes;
- (ix) application intégrale des méthodes d'évaluation douanière et d'audit de l'Organisation mondiale du commerce (OMC);
- (x) renforcement de la capacité de gestion et des audits internes au sein des administrations;
- (xi) augmentation de la transparence, de la responsabilisation et des contrôles en vue de réduire les occasions de corruption;
- (xii) renforcement de la prévention de la fraude, y compris l'appui aux efforts de lutte contre la contrebande et aux efforts de détection des marchandises de contrefaçon;
- (xiii) encouragement aux administrations de recettes fiscales d'examiner périodiquement leurs activités en utilisant des indicateurs clés de rendement reconnus internationalement.

#### IV. Évaluation de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques

##### A. Introduction à l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques

123. D'après le document de programme de l'AFRITAC Centre<sup>112</sup>, il est clair que l'AT en matière de statistiques serait offerte dans une gamme plus limitée de domaines que celle de l'AFRITAC Est et de l'AFRITAC Ouest. **Lors de l'évaluation des besoins, les discussions avec les pays bénéficiaires ont fait ressortir des besoins concernant les statistiques du secteur réel, notamment dans les domaines de la comptabilité nationale et des prix.** C'est pourquoi l'AT en matière de statistiques devait être centrée sur deux domaines :

- (i) **Comptabilité nationale:** Dans ce domaine, on a conclu à la nécessité d'améliorer la méthodologie et les techniques utilisées pour établir la comptabilité nationale et, dans la mesure du possible, pour élaborer une comptabilité nationale trimestrielle. Les besoins relevés comprennent l'amélioration des données primaires, la collecte de données, les procédures de traitement et les techniques statistiques afférentes. L'AT en matière de comptabilité nationale

---

<sup>112</sup> FMI, Document de programme de l'AFRITAC Centre, octobre 2006. pages 11 et 12.

devait être conçue en vue de renforcer les capacités institutionnelles dans ces domaines. On a reconnu que les données de base des pays clients étaient souvent incomplètes et ne portaient pas sur tous les domaines requis. Les données primaires devaient donc être mises à jour. On a mentionné la nécessité d'une étroite coordination avec les bailleurs de fonds puisque d'autres accordent habituellement un appui à l'élaboration de données primaires afin de soutenir le travail méthodologique du FMI. Une des tâches du conseiller en statistique était d'assurer la coordination avec les bailleurs de fonds afin de contribuer à la mobilisation de l'assistance financière et technique requise pour l'amélioration des données primaires.

- (ii) **Statistiques des prix**: Dans le cas des statistiques des prix, on a conclu à la nécessité d'améliorer les méthodologies sous-jacentes, les procédures de traitement des données et les techniques visant à accroître la fiabilité et la disponibilité des renseignements. On a admis qu'il serait nécessaire d'élargir la couverture géographique de la collecte de données, ce qui exigerait des enquêtes. Il a été signalé que les nouvelles enquêtes pourraient excéder la capacité de beaucoup de pays bénéficiaires. Le conseiller en statistique devait aider à trouver du financement auprès des bailleurs de fonds pour ces enquêtes.

124. Le document de programme de l'AFRITAC Centre mentionne en outre que l'on s'attend à ce que les ateliers régionaux encouragent la mise en commun des expériences, la vérification par les pairs et l'établissement de réseaux entre fonctionnaires de pays. Le document reconnaît que, **comme la plupart des pays clients ont entrepris une intégration économique régionale par le biais de la CEMAC, une telle intégration constituera un fondement logique pour l'utilisation d'une approche régionale en matière d'AT.**

125. Conformément au document de programme, l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques a été offerte aux instituts nationaux de statistique ou à des organismes semblables, l'accent étant mis sur les statistiques sectorielles. La comptabilité nationale et l'indice des prix à la consommation ont été couverts.

126. **Le conseiller en statistique est entré en fonction en juillet 2007.** Son mandat précise qu'il doit : « i) fournir une AT portant sur le renforcement des capacités en matière de comptabilité nationale et de statistiques des prix ; ii) faciliter l'exécution des activités des établissements de statistique dans l'élaboration de statistiques macroéconomiques et d'activités en matière d'AT ; et iii) coordonner les activités d'AT avec les services appropriés du FMI et, plus tard, avec d'autres institutions internationales et organismes bilatéraux fournissant une AT aux pays membres de l'AFRITAC Centre.

127. Lorsque l'équipe d'évaluation s'est rendue au Gabon, il n'y avait qu'un seul conseiller en statistique et il occupait son poste depuis environ un an. Il était surchargé de travail puisqu'il agissait à titre de conseiller dans six des huit pays membres de l'AFRITAC Centre.<sup>113</sup>

## **B. Pertinence de l'AT en matière de statistiques**

128. **Les carences statistiques en Afrique subsaharienne, y compris dans les pays clients de l'AFRITAC Centre, sont bien connues.** La page d'accueil du site Internet de l'AFRISTAT fait état de la faiblesse générale des statistiques africaines. On trouvera au tableau

---

<sup>113</sup> La République du Congo et la République démocratique du Congo ont reçu une AT du Département des statistiques du FMI.



F.25 un résumé des observations recueillies dans le cadre de l'enquête de l'AFRITAC sur les trois sous-critères utilisés pour évaluer la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques. Les réponses ont été peu nombreuses, variant entre 11 et 13 selon les sous-critères. Les réponses obtenues dans le cadre de l'enquête ont été utilisées pour tester et confirmer la notation qu'a faite l'équipe d'évaluation de la pertinence de l'AT en matière de statistiques en se fondant sur les entrevues effectuées et l'examen du document. Dans l'ensemble, **la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de renforcement des capacités statistiques a été jugée « satisfaisante » et au-dessus du milieu de la fourchette**. La proportion de notations « excellent » accordée à ce critère a atteint 54 %, celle de notations « satisfaisant » 23 %, celle de notations « modeste » 15 % et celle de notations « insatisfaisant » 8 %, les deux derniers pourcentages ne reposant toutefois que sur l'opinion d'une ou de deux personnes.

**Tableau F.25 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Pertinence de l'AT sur le renforcement des capacités	54%	23%	15%	8%	3,2	13	100%
Compatibilité avec les priorités de l'administration publique	33%	33%	17%	17%	2,8	12	92%
Coordination avec les autres fournisseurs d'AT	18%	55%	9%	18%	2,7	11	85%
Coordination avec l'administration centrale du FMI	33%	33%	25%	8%	2,9	12	92%
<b>Moyenne pour tous les critères</b>	<b>35%</b>	<b>36%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>2,9</b>	<b>12</b>	<b>92%</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/13 répondants ayant évalué les Centres de l'AFRITAC au titre de ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

## 1. Compatibilité avec les priorités de l'administration publique

129. L'élaboration du premier programme de travail statistique a été précédée d'une évaluation des besoins des pays clients effectuée par le Département des statistiques du FMI (STA) et par des experts régionaux. Au cours des visites sur le terrain au Gabon et au Cameroun et dans le cadre de discussions avec le conseiller en statistique de l'AFRITAC Centre et d'autres parties prenantes, il était clair que dans le domaine de la comptabilité nationale : i) la mise en œuvre du Système de comptabilité nationale 1993 (SCN 1993) est à peine amorcée dans trois pays clients de l'AFRITAC Centre (Tchad, Burundi et République Centrafricaine) et les travaux en cours portent en grande partie sur l'adoption d'une nouvelle base ; ii) au Gabon, le processus amorcé il y a quelques années produit maintenant certains résultats (par exemple, la comptabilité nationale de l'année de base et des deux années les plus récentes), mais il y a une période de quatre ans qui devra faire l'objet d'un rattrapage et il

faut que la stratégie soit mise en œuvre de manière plus efficace ; iii) le Cameroun a un système statistique qui produit une comptabilité nationale très à jour compatible avec le SCN 1993 ; et iv) en Guinée équatoriale, les conditions préalables au démarrage du processus de mise en œuvre du SCN 1993 ne sont pas encore satisfaites.

130. La CEMAC a conçu un cadre pour un Indice harmonisé des prix à la consommation. Bien que la mise en œuvre n'ait pas encore démarré à l'échelon de la CEMAC, la plupart<sup>114</sup> des pays membres de la CEMAC se sont engagés à mettre en œuvre ce projet. Toutefois, dans plusieurs de ces pays, on ne possède pas les données nécessaires à la détermination des coefficients appropriés de pondération.

131. Les données figurant dans la Base de données statistiques nationales de la Banque mondiale, dont on trouvera une description à l'annexe B, ont été utilisées pour aider à juger de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière statistique (voir tableau F.26). Cette base de données propose un classement reposant sur une échelle de 0 à 100 pour plus de 140 systèmes nationaux et pratiques nationales de statistique. Ce classement couvre plusieurs aspects qui influent directement sur l'AT en matière de statistiques. Comme l'indique le tableau F.26, **la faiblesse des statistiques dans les pays clients de l'AFRITAC Centre est évidente.** Le classement moyen des systèmes statistiques nationaux des pays clients de l'AFRITAC Centre est de 42, ce qui est sensiblement inférieur à la moyenne nationale de 65. Seul le système statistique du Cameroun a un classement proche de la moyenne mondiale et occupe une place bien distincte dans la région puisqu'il dispose du système statistique le plus solide. Les systèmes statistiques nationaux de quatre pays<sup>115</sup> ont obtenu des scores dans la quarantaine et les classements de deux pays, la République démocratique du Congo et la Guinée équatoriale, étaient très bas. Les classements étaient plus bas pour les pratiques statistiques. La moyenne de la région était de 29 alors que la moyenne mondiale était de 56. Ici encore, seul le Cameroun obtient un classement proche de la moyenne mondiale. Deux pays<sup>116</sup> ont obtenu un classement dans la quarantaine pour les pratiques statistiques et le score des autres est inférieur à 40, les scores obtenus par la République centrafricaine, le Gabon et la Guinée équatoriale étant très faibles. Les données plus détaillées du tableau F.26 illustrent la gravité des problèmes : i) dans seulement deux pays, le Cameroun et la République centrafricaine, l'année de base de la comptabilité nationale remontait à moins de 10 ans ; ii) dans aucun pays, l'année de base de l'IPC remontait à moins de 10 ans ; iii) aucun pays n'adopte la norme spéciale de diffusion des données (NSDD) ; iv) seuls le Burundi et le Cameroun communiquent des données sur la dette extérieure ; et v) quatre des huit pays indiquent qu'ils ont une comptabilité publique consolidée. Bien que six des huit pays utilisent la cinquième édition du Manuel de la balance des paiements (1993), il y a des problèmes concernant la qualité des données sous-jacentes et l'exactitude des prévisions de la balance des paiements.

---

<sup>114</sup> Cameroun, Gabon, Guinée équatoriale, Tchad, République centrafricaine, République du Congo.

<sup>115</sup> République du Congo; Burundi; Tchad; République centrafricaine.

<sup>116</sup> République du Congo; Burundi.

**Tableau F.26 : Renforcement du système national de statistique des pays clients de l'AFRITAC Centre**

	Classement total <sup>1</sup>	Classement au titre des pratiques statistiques <sup>1</sup>	Base de la comptabilité nationale <10 ans	Utilisation du MBP5	Information sur la dette extérieure	Base de l'IPC <10 ans	Consolidation de la comptabilité de l'administration centrale	Adoption de la NSDD
Burundi	45	40	Non	Oui	Oui	No	Oui	Non
Cameroun	67	60	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
République Centrafricaine	41	20	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Tchad	43	30	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
République du Congo	49	40	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
République démocratique du Congo	36	30	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Guinée équatoriale	26	0	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Gabon	32	10	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
<b>Moyenne ou nombre de oui</b>	42	29	2 de 8	6 de 8	2 de 8	0 de 8	4 de 8	0 de 8

<sup>1</sup>= Classement sur une échelle de 0 à 100. Le classement moyen pour l'ensemble est de 65 et, pour la pratique statistique de 56.

MBP = Manuel de la balance des paiements, cinquième édition ; IPC = Indice des prix à la consommation ; NSDD = Norme spéciale de diffusion des données

Source: Banque mondiale. Base de données statistiques des pays, 2008.

132. Compte tenu des données du tableau F.26, **l'accent mis sur l'établissement d'une nouvelle base de comptabilité nationale et de l'IPC est justifié**. Toutefois, l'établissement d'une nouvelle base exige des enquêtes sur les dépenses des ménages, autant que possible à l'échelon régional, ce qui n'est pas financé par le FMI. Le tableau F.26 indique que **l'ampleur de l'assistance requise va bien au-delà de ce que l'on pourrait espérer de la part d'un conseiller en statistique**. Il faut de l'aide concernant les statistiques de la dette et la gestion des finances publiques mais ces domaines n'ont pas été inclus dans les domaines prioritaires du document de programme de l'AFRITAC Centre. Ce qu'il faut, ce sont des stratégies claires de développement national de statistiques et une estimation des coûts y afférents. Ces stratégies doivent comporter un cadre permettant aux bailleurs de fonds de coordonner leur assistance en matière de statistiques.<sup>117</sup> Ces documents ont été mis au point dans le cas de la République du Congo et de la Guinée équatoriale. Ils sont en voie d'élaboration dans cinq pays et le processus a été lancé au Gabon. Dans le futur, l'AFRITAC Centre pourrait jouer un rôle plus actif dans ce domaine, peut-être en surveillant le processus, en faisant des observations sur le contrôle de la qualité et en jouant un rôle actif dans la mobilisation des fonds requis pour la mise en œuvre du plan. Compte tenu de la gravité des problèmes des systèmes statistiques dans les pays clients, l'AFRITAC Centre et le Département des statistiques (FMI) devront jouer un rôle plus stratégique afin de suppléer aux points forts traditionnels du FMI en matière de méthodologie et de méthodes de calcul. C'est à ce prix seulement qu'ils obtiendront une notation « excellente » au titre de la satisfaction des besoins des pays membres.

133. **Les répondants à l'enquête de l'AFRITAC ont estimé que la compatibilité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques avec les priorités de l'administration publique était « satisfaisante », mais légèrement au-dessous du milieu de la fourchette.**

<sup>117</sup> Des lois de la statistique existent dans tous les pays clients de l'AFRITAC sauf le Burundi.

Environ deux tiers des répondants ont jugé que l'AT en matière de statistiques était « **satisfaisante** » ou « **excellente** » en regard des sous-critères pertinents et environ un tiers d'entre eux ont jugé que l'AT était « **modeste** » ou « **insatisfaisante** » (voir tableau F.25).

## 2. Coordination avec les partenaires pour le développement

134. **L'AFRITAC Centre est présente dans la plupart des pays membres où plusieurs autres partenaires de développement** offrent également de l'AT et du financement en vue de l'élaboration d'une comptabilité nationale et d'un meilleur IPC. Les autres fournisseurs d'AT sont l'AFRISTAT, la BAfD<sup>118</sup>, l'Union européenne, la Banque mondiale et la Coopération française. L'AFRISTAT aide les pays à mettre à jour leur comptabilité nationale en utilisant un outil informatique baptisé ERETES.

135. **Le document de programme de l'AFRITAC Centre insiste sur l'importance du rôle du conseiller statistique en matière de coordination des activités. Plus précisément, le conseiller est censé jouer un rôle actif dans la mobilisation des ressources d'autres bailleurs de fonds afin d'améliorer la qualité et la couverture des données primaires.**

136. L'aide au développement dans le domaine des statistiques est généralement planifiée dans le cadre de discussions bilatérales entre les pays et les partenaires pour le développement. Il n'y a habituellement pas de réunion entre les membres d'un comité national de coordination et les partenaires pour le développement collectivement présents dans la région. Le conseiller en statistique est au courant des apports des autres partenaires et estime qu'il n'y a pas de chevauchement. **Il faut prévoir des mécanismes institutionnels plus solides à l'échelon national pour assurer une meilleure coordination et pour faciliter de plus grands effets de synergie entre les activités des bailleurs de fonds en matière de renforcement des capacités, y compris celles fournies par l'AFRITAC Centre. Au cours des visites au Gabon et au Cameroun, la plupart des partenaires pour le développement ont fait part à l'équipe d'évaluation de leurs doléances au sujet des carences de l'AFRITAC Centre en matière de communication et de diffusion de renseignements aux autres fournisseurs d'AT. La coordination de l'AFRITAC Centre avec les autres bailleurs de fonds dans le domaine des statistiques doit être renforcée** et dépasser le stade de la prise de contact avec d'autres représentants de l'AT et leurs consultants et d'une simple mise en commun informelle de renseignements à l'occasion du passage d'une mission dans un pays. Le comité d'orientation et les points de contact à l'échelon national de l'AFRITAC doivent appuyer des efforts accrus du coordonnateur du Centre en jouant des rôles plus actifs dans leurs pays afin d'assurer une meilleure coordination et une meilleure diffusion de l'information. **Il faut une coordination plus proactive de la part de l'AFRITAC Centre pour mobiliser des fonds destinés aux enquêtes relatives à l'établissement d'une nouvelle année de base de la comptabilité nationale et de l'IPC et, de manière générale, pour renforcer les statistiques sous-jacentes, comme le prévoit le document de programme.**

137. Les **participants à l'enquête de l'AFRITAC** ont jugé la coordination de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques avec les autres bailleurs de fonds de manière un peu plus positive que l'équipe d'évaluation. **Les participants ont jugé ce sous-critère de la pertinence « satisfaisant ».** Environ 18 % des participants ont jugé que l'AT en matière de statistiques était « **excellente** » au regard de la coordination avec les autres bailleurs de fonds

---

<sup>118</sup> En proposant un don de la FAD de 4,5 millions \$ à la deuxième phase de l'AT du programme régional des Centres (AFRITAC), la BAfD se trouve à offrir beaucoup d'assistance, ce qui fait paraître celle de l'AFRITAC Centre comparativement peu importante, 14 novembre 2006.

et près de deux tiers l'ont jugée « **satisfaisante** ». Une proportion de 13 % des répondants, soit deux personnes, ont jugé ce sous-critère de la pertinence « **insatisfaisant** » (voir tableau F.25).

### 3. Compatibilité avec les activités du FMI

138. Les documents concernant les consultations au titre de l'article IV et les programmes appuyés par la Facilité pour la croissance et la réduction de la pauvreté (FRPC) dans les pays visités ont été étudiés pour évaluer la pertinence de l'AT en matière de statistiques à la lumière des activités de surveillance, de mentorat et de programme du FMI. Voici un résumé des résultats obtenus :

- (i) **Cameroun : Le cinquième examen du programme camerounais appuyé par la FRPC<sup>119</sup> a fait clairement ressortir l'importance de bonnes statistiques.** Le rapport des services du FMI analyse les indicateurs macroéconomiques, y compris le PIB, l'IPC, la production pétrolière et non pétrolière, le commerce extérieur, le taux de change effectif nominal, la monnaie et le crédit, la situation monétaire, la balance des paiements, les opérations de l'administration centrale, le solde budgétaire, le solde courant des réserves officielles, la dette extérieure, y compris les indicateurs PPTE. L'importance d'une surveillance des prix et de mesures en matière d'inflation au Cameroun ressort clairement de l'examen du programme appuyé par la FRPC. Selon cet examen, les autorités se sont attaquées à la hausse du coût de la vie ayant donné lieu à l'agitation sociale en 2008 en exonérant certains produits de nécessité courante des droits de douanes, en fixant les prix des carburants et en augmentant les salaires des fonctionnaires. Bien qu'il n'y ait aucun repère ou critère de réalisation dans le programme du Cameroun appuyé par la FRPC qui soit directement lié aux statistiques, le programme reconnaît clairement l'importance de statistiques de bonne qualité établies en temps opportun à des fins de surveillance. On trouve dans le cinquième examen du programme appuyé par la FRPC un ensemble complet d'indicateurs pointus que les autorités camerounaises ont consenti à faire parvenir au FMI. Les statistiques requises sont beaucoup plus exhaustives que celles sur lesquelles porte l'AT en matière de statistiques.
- (ii) **Gabon :** Les consultations de 2008 au titre de l'article IV avec le Gabon<sup>120</sup> ont conclu que : i) le Gabon a adopté la Norme générale de diffusion des données (NGDD); ii) **bien que les données conviennent à des fins de surveillance, les carences relatives à l'à-propos et la couverture des données budgétaires, la piètre qualité des données de balance de paiements et le caractère limité des données sur les coûts et la productivité de la main-d'œuvre ont affecté l'analyse des services du FMI;** et iii) la publication de l'annexe statistique a été interrompue parce que, par suite de l'AT offerte par le FMI, le Gabon a inscrit la plupart des données sur Internet ([www.stat-gabon.ga/Home/Index1.htm](http://www.stat-gabon.ga/Home/Index1.htm)). Témoignent de l'importance de données de bonne qualité diffusées en temps opportun pour le travail de surveillance les multiples données apparaissant dans les nombreux tableaux du rapport sur les consultations du FMI au titre de l'article IV avec le Gabon<sup>121</sup>. Ces tableaux sont représentatifs des données que

---

<sup>119</sup> FMI. Cameroun — Cinquième examen en vertu de l'accord triennal au titre de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance, Examen des assurances de financement, et Demandes de dérogation à un critère de réalisation, Modification de critères de réalisation et reconduction de l'accord, 6 juin 2008.

<sup>120</sup> FMI. Gabon. Rapport des services du FMI sur les consultations de 2008 au titre de l'article IV. 8 juillet 2008.

<sup>121</sup> i) Sélection d'indicateurs économiques, 2006–2013; ii) Résumé de l'évolution du secteur réel, 2006–2013; iii) Comptabilité de l'administration centrale, en milliards de francs CFA, 2006–2013; iv) Comptabilité de l'administration centrale, pourcentage du PIB hors pétrole, 2006–2013; v) Balance des paiements, 2006–2013; vi) Situation monétaire, 2004–2008; vii) Banque centrale et banques commerciales, 2004–2008; viii) Indicateurs de

l'on trouve normalement dans les rapports de consultations du FMI au titre de l'article IV. Bien que le FMI exige un vaste éventail de données macroéconomiques, le travail du conseiller en statistique de l'AFRITAC Centre s'est focalisé sur un sous-ensemble relativement limité de ces données.

139. **Le FMI a besoin de données macroéconomiques exactes diffusées en temps opportun à des fins de surveillance et de suivi dans le domaine opérationnel. Dans ce contexte, l'AT en matière de statistiques cadre avec le travail de l'administration centrale du FMI et l'appuie. Toutefois, les données exigées par le FMI portent sur des domaines autres que ceux visés par l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques. Les données de la banque centrale et les statistiques de finances publiques sont également importantes, mais l'AFRITAC Centre n'a pas encore remédié aux carences dans ces domaines.**

140. **La coordination de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques avec les activités de l'administration centrale du FMI a été jugée « satisfaisante » par les participants à l'enquête de l'AFRITAC, mais légèrement au-dessous du milieu de la fourchette.** La même proportion de participants (33 %) a jugé que l'AT en matière de statistiques était « **excellente** » et « **satisfaisante** » en regard du sous-critère de la pertinence. Environ un quart des participants l'ont jugé « **modeste** » et 8 % « **insatisfaisante** » (voir tableau F.25).

#### **4. Évaluation de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques**

141. On trouvera au tableau F.27 une évaluation globale de la pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques. **L'équipe d'évaluation a jugé la pertinence « satisfaisante » mais légèrement au-dessous du milieu de la fourchette en raison de la notation « modeste » attribuée à la coordination des bailleurs de fonds.** Les observations recueillies auprès des participants à l'enquête de l'AFRITAC confirment généralement la validité des notations de l'équipe d'évaluation bien que le nombre de réponses ne soit pas élevé.

142. La pertinence de statistiques exactes établies en temps opportun afin de cibler les interventions et de surveiller les résultats dans la lutte contre la pauvreté a été bien décrite dans le livret du *Department for International Development* (DFID) intitulé *Evaluating Poverty Reduction: the Role of Statistics in the World Development* (« Évaluer la réduction de la pauvreté : le rôle des statistiques dans le développement mondial »), qui a été présenté en janvier 2008 lors de la Première séance de la Commission statistique pour l'Afrique (StatCom-Africa). Le livret du DFID a insisté sur le fait suivant : « Les statistiques sont utiles au progrès des activités de développement ; elles ne servent pas uniquement à surveiller les réalisations : elles contribuent aussi à l'obtention des résultats qu'elles aident à évaluer. Il reste beaucoup à faire concernant une utilisation optimale des meilleures statistiques si l'on veut créer un contexte propice au développement. » Bien qu'une bonne part du travail de DFID soit lié directement à l'évaluation et à la surveillance de la pauvreté, celui-ci reconnaît aussi

---

solidité financière du secteur bancaire, 2002–2007; ix) Dette extérieure, 2006–2013; x) Indicateurs de vulnérabilité extérieure, 2002–2007; xi) Progrès concernant la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement.

Tableau F.27 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques

Critères	Pondération (%)	Notation/ Score <sup>b</sup>
1. Compatibilité avec les priorités de l'administration publique	60	3,0
2. Coordination avec les partenaires pour le développement	20	2,0
3. Compatibilité avec les activités du FMI	20	3,0
<b>Notation/Score global pour la pertinence</b>	<b>100</b>	<b>2,8</b>
a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant b Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Est affecté à l'assistance en matière statistique  Très pertinente (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Pertinente (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement pertinente Non pertinente (Insatisfaisant) < 1,5		

### C. Efficacité de l'AT en matière de statistiques

#### 1. Utilisation des produits de l'AFRITAC

143. Certains indices portent à croire que les produits de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques ont été utilisés efficacement au Cameroun et au Gabon. Avec l'assistance de l'AFRITAC Centre, ces pays ont réussi à conformer leur comptabilité nationale à certains critères et à modifier leur année de base. Au cours des discussions avec l'Institut national de statistique du Cameroun, l'équipe d'évaluation a appris que trois missions de l'AFRITAC Centre sur la comptabilité nationale et les statistiques de prix s'étaient rendues dans ce pays et avaient fourni un appui à la mise en œuvre et à la méthodologie visant : i) la détermination de la comptabilité nationale (les principales sources de données ont été identifiées et consultées, notamment l'Agence nationale de gestion de la dette et la BEAC) ; ii) la mise à jour des dossiers et l'élaboration d'un cadre approprié comportant un mécanisme pour transformer les données primaires en données de comptabilité nationale ; iii) le calcul et la répartition des services d'intermédiation financière (mesurés de manière indirecte) entre secteurs institutionnels en utilisant cette catégorie de service ; et iv) l'évaluation de la consommation de capital fixe dans la comptabilité nationale. Ces missions étaient importantes parce qu'elles ont prodigué des conseils sur la compatibilité avec le SCN 1993 et sur la meilleure utilisation que l'on peut faire des données de la BEAC et du Tableau des opérations financières de l'État (TOFE), ainsi que de celles concernant les dépenses financières des entreprises. L'AT a été appréciée parce qu'elle a accru l'efficacité de la mise en œuvre du SCN 1993 et l'exactitude des données publiées. L'Institut national de la statistique du Cameroun a

jugé que l'AT était efficace puisque les missions se sont penchées directement sur les problèmes réels et ont fourni des avis en temps opportuns qui sont mis en pratique.

144. Comme l'indique le tableau F.26, le système statistique du Cameroun est le plus solide des pays clients de l'AFRITAC Centre. **Il y a moins d'indices autorisant à croire que, dans les autres pays, l'AT ait été aussi efficace et produit des résultats tangibles qui sont mis en pratique. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, notamment ceux-ci :** i) le renforcement des capacités est une tâche à moyen et à long terme qui exige une participation constante sur plusieurs années ; or, le premier conseiller en statistique n'exerce ses fonctions que depuis un an ; ii) dans certains organismes d'exécution, le roulement du personnel est élevé et les employés peu qualifiés ; iii) il n'y a pas de communications régulières entre le conseiller en statistique et certains organismes d'exécution ; iv) comme le conseiller en statistique a une tâche excessivement lourde et qu'il doit couvrir six pays, dont certains ont des systèmes statistiques très pauvres, il ne peut consacrer de temps au suivi nécessaire pour accomplir des progrès.

145. On trouvera au tableau F.28 un résumé des opinions des 13 participants à l'enquête de l'AFRITAC sur l'efficacité de l'AT en matière de statistiques. L'utilisation des produits a été jugée à un niveau correspondant exactement à la charnière entre « satisfaisante » et « modeste ». Bien que 31 % des répondants aient jugé l'AT « excellente » au titre de ce sous-critère, plus de la moitié (54 %) l'ont jugé « modeste » ou « insatisfaisante » (voir tableau F.28).

146. On a demandé aux répondants de l'enquête de l'AFRITAC d'évaluer l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques au regard de la production de résultats tangibles. Treize personnes ont donné leur avis sur cette question. La notation moyenne pondérée est « satisfaisante », mais se situe à la charnière de « modeste » (voir tableau F.28). **La plupart des répondants ont jugé l'efficacité « satisfaisante » au titre de ce sous-critère.** La proportion des répondants ayant jugé l'AT « excellente » est de 15 % et celle l'ayant jugé « insatisfaisante » 23 %.

147. Les observations recueillies par l'équipe d'évaluation auprès des participants aux ateliers dans le cadre de groupes témoins étaient semblables aux réponses sur l'efficacité obtenues dans le cadre de l'enquête de l'AFRITAC. **La documentation de l'atelier a été appréciée et jugée utile à des fins de consultation et de référence et les personnes ressources étaient hautement qualifiées. En général les participants ont estimé que les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises étaient utiles et pouvaient être utilisées dans leur travail. Pour améliorer l'efficacité des futurs ateliers, on a recommandé notamment :** i) d'établir un meilleur équilibre entre la théorie et la pratique ; ii) d'accroître la durée des ateliers ; et iii) de prévoir des ateliers de suivi et d'appui.

**Tableau F.28: Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Utilisation des produits	31 %	15 %	31 %	23 %	2.5	13	100 %
Efficacité dans l'obtention de résultats	15 %	54 %	8 %	23 %	2.6	13	100 %



tangibles							
Importance des apports à l'élaboration de fonctions économiques essentielles	36 %	27 %	19 %	18 %	2.8	11	85 %
Compétences techniques et assistance	31 %	38 %	23 %	8 %	2.9	13	100 %
Durabilité des avantages de l'AT de l'AFRITAC	23 %	46 %	15 %	15 %	2.8	13	100 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>27 %</b>	<b>36 %</b>	<b>19 %</b>	<b>17 %</b>	<b>2.7</b>	<b>13</b>	<b>97 %</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/13 répondants qui ont évalué les Centre AFRITAC sur cette question.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

## 2. Réalisations en regard des prévisions

148. **Plusieurs des activités projetées décrits dans le plan de travail de l'AFRITAC Centre ont été exécutées bien qu'avec certains retards résultant de contraintes en matière de transport/communications, de facteurs d'économie politique ou de problèmes au sein des organismes d'exécution.** Ces facteurs s'expliquent par le fait que beaucoup de pays clients de l'AFRITAC Centre sortent d'un conflit et sont dans une situation précaire. On ne doit pas s'étonner de voir que, dans certains cas, les réalisations ont été inférieures aux prévisions. Bien que les comparaisons avec le plan de travail donnent une image raisonnable des objectifs et des réalisations concernant les besoins d'AT en matière de statistiques dans les pays clients de l'AFRITAC Centre, les réalisations n'ont pas comblé les besoins. Cela s'explique en partie par le fait que l'évaluation a été faite très peu de temps après l'entrée en fonction du conseiller en statistique et que l'on ne peut raisonnablement s'attendre à ce qu'une seule personne accomplisse des tâches aussi vastes dans un nombre aussi élevé de pays.

## 3. Importance de l'apport de l'AFRITAC Centre

149. **Compte tenu du peu de temps écoulé entre la prestation de la première AT et l'évaluation, il n'est pas raisonnable d'espérer des indices clairs d'un apport stratégique important au niveau institutionnel.** Toutefois, il y a eu des signes positifs. Grâce à l'AT de l'AFRITAC Centre, certains pays membres ont enregistré des progrès techniques dans l'établissement de statistiques et se sont rapprochés du SCN 1993 et des méthodes de calcul de l'IPC. Dans le cas du Cameroun et du Gabon, les indications en ce sens sont claires.

150. Les onze participants qui ont répondu ont jugé que, en regard de l'efficacité des apports importants à l'élaboration de fonctions économiques essentielles, l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques était « satisfaisante » mais inférieure au milieu de la fourchette « satisfaisante » : 36 % ont jugé que l'efficacité était « excellente », 27 % « satisfaisante » et 36

% « modeste » ou « insatisfaisante » (voir tableau F.28). Il s'agit là d'une notation un peu plus positive que celle de l'équipe d'évaluation. Pour accorder une notation « satisfaisante » ou « excellente » à ce sous-critère d'efficacité, l'équipe d'évaluation espérerait obtenir des données témoignant d'apports manifestes de l'AFRITAC Centre au niveau institutionnel, c'est-à-dire des éléments ayant permis de s'attaquer aux questions stratégiques et d'aider à résoudre des problèmes persistants (par exemple, la dotation, le budget ; la qualité des données sous-jacentes), sans parler du perfectionnement des méthodes de calcul. Compte tenu des ressources et du temps imparti au conseiller en statistique de l'AFRITAC Centre depuis son entrée en fonction, on ne saurait espérer obtenir de tels résultats.

151. Il importe de disposer de certaines sources objectives de données pour établir des repères et surveiller les progrès et procéder ainsi à une évaluation de l'efficacité de l'AT en matière de statistiques. Les données publiées dans les Statistiques financières internationales (SFI) relatives aux pays de l'AFRITAC Centre peuvent être utilisées à cette fin (voir tableau F.29). Bien que l'on ait rendu publiques des situations monétaires pour la plupart des pays sauf le Burundi, et des IPC pour tous les pays sauf la Guinée équatoriale, des lacunes évidentes sont apparues dans les situations bancaires, les statistiques de balance de paiements et les statistiques de finances publiques. Jusqu'à maintenant, l'AFRITAC Centre n'a rien fait dans ces domaines malgré les problèmes manifestes relatifs à la disponibilité des données. Le tableau F.29 indique en outre que, bien que les données de la comptabilité nationale fassent partie des statistiques de finances publiques de tous les pays, il y a des problèmes concernant la diffusion en temps opportun. La question est **de savoir si l'AFRITAC Centre ferait des apports plus importants si son AT portait sur des domaines comme la situation bancaire, les estimations de la balance de paiements et les statistiques de finances publiques, domaines où peu de bailleurs de fonds sont actifs et où l'on observe des carences évidentes en matière de données, plutôt que sur la comptabilité nationale et l'IPC, qui sont des domaines où d'autres bailleurs de fonds sont présents et où il existe des données, encore que celles-ci soulèvent des problèmes de qualité, de couverture et de diffusion en temps opportun.**

**Tableau F.29 : Publication des données des pays clients de l'AFRITAC Centre dans les SFI**

	Situation monétaire	Situation bancaire	IPC	BDP	SFP	Comptabilité nationale
Burundi		Oui	Oui	Oui	Oui <sup>1</sup>	Oui
Cameroun	Oui		Oui	Oui(2004)		Oui(2006)
République centrafricaine	Oui		Oui			Oui(2005)
Tchad	Oui		Oui			Oui <sup>1</sup> (2006)
République du Congo	Oui		Oui	Oui (2005)		Oui (2005)
République démocratique du Congo	Oui		Oui		Oui <sup>1</sup> (2002)	Oui (2004)
Guinée équatoriale	Oui					Oui <sup>1</sup> (2004)
Gabon	Oui		Oui	Oui (2004)		Oui (2005)
CEMAC	Oui					

IPC = Indice des prix à la consommation ; BDP = Balance des paiements; SFP = Statistiques de finances publiques

Les données sont insérées dans le tableau si les données les plus récentes sont antérieures à 2007

<sup>1</sup> indique l'absence de données importantes

Source : FMI, Statistiques financières internationales, éditions d'octobre 2008 et d'octobre 2005.

#### 4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques

152. Le document de programme de l'AFRITAC Centre établit deux objectifs concernant l'AT en matière de statistiques : i) le perfectionnement des méthodes utilisées pour établir des statistiques économiques et financières de manière à ce qu'elles soient conformes aux normes internationales ; et ii) l'amélioration de la diffusion des données macroéconomiques. Beaucoup de participants à l'enquête (plus de 60) ont donné leur avis sur la question de savoir si l'AFRITAC Centre avait atteint ces objectifs (voir tableau F.30). Les résultats indiquent que les progrès concernant le perfectionnement des méthodes d'établissement de statistiques économiques et financières en vue de les rendre conformes aux normes internationales sont légèrement plus importants que ceux visant l'amélioration de la diffusion des données. La plus grande part de l'AT de l'AFRITAC Centre portait sur l'amélioration des méthodes de calcul, un domaine où le FMI dispose de compétences techniques de calibre mondial. Concernant le premier objectif, 70 % des répondants ont indiqué que, bien que des progrès substantiels aient été accomplis, l'objectif n'a pas été atteint. Seulement 2 % des répondants ont estimé que l'objectif avait été atteint et un tiers d'entre eux ont jugé que les progrès avaient été « modestes » ou « nuls ». Concernant le deuxième objectif, 60 % des répondants ont estimé que des progrès avaient été accomplis mais que l'objectif n'avait pas été atteint. Ici encore, très peu de gens ont estimé que l'objectif avait été atteint, mais une portion sensible (plus d'un tiers) a signalé que les progrès dans la réalisation de l'objectif d'amélioration de la diffusion des statistiques macroéconomiques avaient été « modestes » ou « nuls ». Étant donné le peu de temps écoulé depuis l'entrée en fonction du conseiller statistique, il aurait été étonnant de voir un nombre élevé de répondants estimer qu'AFRITAC Centre avait pleinement réalisé l'un ou l'autre de ces objectifs.

**Tableau F.30 : Progrès de l'AFRITAC Centre dans la réalisation des objectifs statistiques**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Objectif intégralement atteint	Malgré des progrès substantiels, l'objectif n'a pas été atteint	Seuls des progrès moyens ont été accomplis en vue de la réalisation de l'objectif	Aucun progrès sensible n'a été accompli		
Perfectionner les méthodes d'établissement de statistiques économiques et financières pour les rendre conformes aux normes internationales	2 %	70 %	24 %	5 %	66	57 %
Accroître la diffusion de données macroéconomiques	5 %	60 %	27 %	8 %	63	55 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/115 répondants ayant évalué les Centres AFRITAC sur cette question.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

153. On trouvera au tableau F. 31 les notations de l'équipe d'évaluation concernant l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques. **Dans l'ensemble, le portefeuille d'AT en matière de statistiques a été jugé « moyennement efficace ».** L'utilisation des produits effectifs a été jugée « satisfaisante » alors que les deux autres sous-critères de l'efficacité ont été jugés « moyennement efficaces ». Compte tenu du fait que le conseiller en statistique n'exerçait ses fonctions que depuis environ un an lorsque l'équipe d'évaluation s'est rendue au Gabon et au Cameroun et des espoirs suscités par le document de programme de l'AFRITAC Centre, on ne saurait s'étonner que les notations relatives aux prévisions et aux réalisations et celles concernant la réalisation d'apports importants ne soient pas plus élevées. Il faudrait normalement plusieurs années de participation soutenue pour obtenir des indices permettant à l'équipe d'évaluation de conclure que de tels sous-critères méritent la notation « satisfaisant ».

**Tableau F.31 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques**

Critères	Pondération <sup>a</sup> (%)	Notations <sup>b</sup>
<b>1. Utilisation des produits de l'AT</b>	40	3,0
<b>2. Prévisions c. réalisations</b>	30	2,0
<b>3. Importance de l'apport à l'élaboration de fonctions économiques essentielles et au renforcement des capacités</b>	30	2,0
<b>Notation/score global en matière d'efficacité</b>	100	2,4
a Pondéré selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Centre affecté à l'assistance statistique b Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant; 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  Très efficace (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Efficace (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement efficace (Modeste) < 1,5		

## D. Efficience de l'AT en matière de statistiques

### 1. Processus de mise en œuvre

154. L'efficience du processus de mise en œuvre dans les pays clients de l'AFRITAC Centre est parfois limitée par des facteurs qui échappent au contrôle de l'AFRITAC Centre. Étant donné les problèmes de communications et de transport et le fait que la plupart des pays clients sont des États précaires, il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce qu'un conseiller en statistique satisfasse intégralement les besoins de tous les pays membres de manière adéquate, et ce quelle que soit l'efficacité avec laquelle il utilise son temps et les ressources à sa disposition. Compte tenu des problèmes qu'entraîne le travail dans les pays centrafricains, **l'équipe d'évaluation n'a détecté aucune inefficience manifeste dans la prestation de l'AT en matière de statistiques.**

155. La prestation de l'AT de l'AFRITAC Centre est assurée conformément au plan de travail avalisé par le comité d'orientation. **Il y a place pour une amélioration des liens entre l'AT prévue dans le programme de travail de l'AFRITAC Centre et le programme d'AT figurant dans les Notes de stratégie régionale.** Le département des statistiques (FMI) assure un soutien logistique pour le conseiller en statistique. **Celui-ci s'est dit satisfait des activités de soutien logistique : les agents de soutien logistique donnaient rapidement suite aux requêtes, faisaient des observations ajoutant de la valeur et apportaient des connaissances des pratiques internationales optimales appuyant le travail de l'AFRITAC Centre.**

### 2. Utilisation efficiente des ressources

156. **Le premier groupe de conseillers résidents a été recruté de manière efficiente et en temps voulu. Cinq des six conseillers étaient en place au début de 2007 lorsque l'AFRITAC Centre a commencé à exercer ses activités** et entrepris l'évaluation des besoins des pays membres en février et mars 2007. **Le conseiller statistique s'est joint à l'AFRITAC**

**Centre au milieu de 2007. Ce retard dans son arrivée n'indique pas que le processus de recrutement n'ait pas été efficace.** Le candidat initial à qui le poste a été offert s'est désisté au dernier moment. L'actuel conseiller statistique, un expert d'origine africaine, a été sélectionné et recruté de manière efficace. Pour combler l'écart, il a été recruté à titre de consultant à court terme au cours de la période où il préparait un transfert ordonné de responsabilités chez son ancien employeur et prenait des mesures pour s'installer à Libreville. Dans l'intérim, le département des statistiques (FMI) a préparé une ébauche du programme de travail statistique pour le plan de travail de l'exercice 2008 avec l'aide du personnel de l'administration centrale et d'experts régionaux. On a rédigé la version définitive et celle-ci a été présentée au comité d'orientation par l'actuel conseiller statistique.

157. Dans le domaine statistique, l'AFRITAC Centre a fourni un total de 19 personnes mois de production au cours des exercices financiers 2007 et 2008, dont 16 personnes mois au cours de l'exercice 2008, la première année complète d'activités. Des 19 personnes mois, 21 % ont été le fait d'experts à court terme. Le coût de la prestation de l'AT en matière de statistiques a totalisé 435 500 \$ pour deux exercices financiers, ce qui équivaut à un coût d'environ 23 900 \$ par personne mois de production. Ce montant est proche du coût moyen par personne mois d'AT de l'AFRITAC Centre (23 600 \$) et comparable au coût par personne mois de l'AT offerte par AFRITAC Est (24 300 \$) et AFRITAC Ouest (22 700 \$). **Ces comparaisons de coût indiquent que du point de vue de l'efficacité, il n'y a pas de différence sensible entre les trois AFRITAC dans le domaine statistique.**

### **3. Surveillance et communication**

158. **Au cours de la première année, la plupart des communications du conseiller en statistique ont été centrées sur les intrants et sur les résultats immédiats obtenus par les missions.** Il y avait peu de rapports sur les produits et effets à plus long terme (deux à trois ans) auxquels les grappes d'AT étaient censées aboutir et sur les modalités selon lesquelles les produits réalisés par les missions particulières pourraient contribuer à l'obtention des résultats et effets souhaités. On a pensé qu'une perspective à plus long terme permettrait d'établir un cadre pour surveiller les résultats obtenus et pour déterminer si les activités évoluent ou non comme prévu. Au cours de sa première année d'activités, le conseiller statistique n'a pas eu accès au système de gestion financière de l'information pour l'AT (FMI), ce qui a limité à son travail de surveillance et ne lui a pas permis d'établir des rapports cadrant avec la gestion des résultats du développement. Au cours de la première année, cela était compréhensible. Toutefois, il faudra dorénavant mettre davantage l'accent sur la surveillance et la communication de rapports dans un cadre indiquant clairement les résultats devant être obtenus. Reste à voir si l'accès de l'AFRITAC Centre à la version améliorée du système de gestion de l'information pour l'AT aidera à la réalisation de cet objectif.

### **4. Évaluation de l'efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre**

159. On trouvera au tableau F.32 une évaluation globale de l'efficacité du portefeuille statistique de l'AFRITAC Centre. **L'efficacité au cours de la première année d'activité a été jugée « satisfaisante ».**

**Tableau F. 32: Efficience de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques**

Critères	Pondération <sup>a</sup> (%)	Notation <sup>b</sup>
<b>1. Efficience du processus/mise en oeuvre</b>	40	3,0
<b>2. Utilisation efficiente des ressources</b>	40	3,0
<b>3. Surveillance et communication</b>	20	2,0
<b>Notation/score global de l'efficience</b>	100	2,8
a Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Centre affecté à l'assistance statistique b Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  Très efficiente (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Efficiente (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement efficiente (Modeste) ≥ 2,0; 2,0 < Partiellement efficiente (Modeste) ≥ 1,5; 1,5 < Inefficiente (Insatisfaisant) < 1,5		

### **E. Durabilité de l'AT en matière de statistiques**

160. La durabilité porte sur la mesure dans laquelle l'AT de l'AFRITAC Centre a abouti à des résultats tangibles et stables dans les pays membres. Comme le portefeuille des statistiques de l'AFRITAC Centre n'a été établi qu'il y a un an, il y avait peu de données objectives susceptibles d'être utilisées par l'équipe d'évaluation pour évaluer la durabilité de l'AT en matière de statistiques. Comme pour les autres domaines fonctionnels de l'AFRITAC Centre, l'évaluation de la durabilité qui suit est plus révélatrice des possibilités de durabilité qu'une évaluation fondée sur des données objectives.

#### **1. Facteurs d'économie politique**

161. **La durabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques est liée à des facteurs politiques qui échappent à l'influence et au contrôle de l'AFRITAC Centre, mais qui ont néanmoins des effets immédiats sur la durabilité à long terme de l'AT.** La stabilité politique, une conjoncture macroéconomique judicieuse, la constance dans les politiques et des institutions solides constituent autant d'exemples de tels facteurs. Comme l'indique l'analyse fine à l'annexe A et au tableau I.1 du chapitre I, l'économie politique des pays clients de l'AFRITAC Centre soulève plusieurs difficultés. Cinq des huit membres sont des pays sortant d'un conflit et l'équipe d'évaluation a jugé que la capacité d'absorption institutionnelle est « modeste » au Cameroun et au Gabon, et « insatisfaisante » dans tous les autres pays de la région. Dans ses rapports, le conseiller en statistique a indiqué que les conflits militaires et l'instabilité politique ont eu des effets préjudiciables sur les services statistiques de certains pays (par exemple, le Burundi, le Tchad et la République centrafricaine). Si on pondère le score institutionnel de chaque pays par la quantité d'AT en matière de statistiques qu'il a reçue, on obtient une notation « insatisfaisant » pour la capacité institutionnelle (voir tableau B.4). Cette notation cadre avec les observations du conseiller en statistique. Il est clair que le conseiller en statistique de l'AFRITAC Centre travaille dans un contexte institutionnel très difficile.

162. **Selon les autoévaluations que le Département des finances publiques et le Département des marchés monétaires et de capitaux (FMI) ont faites de leur expérience dans les pays sortant d'un conflit, il faut des plans cohérents visant tout à la fois les**

**politiques, le cadre juridique et institutionnel et des mesures de renforcement du personnel et des capacités institutionnelles à moyen et à long terme. Une conclusion semblable s'applique au domaine des statistiques.** Ces plans aident à coordonner les apports des bailleurs de fonds, à établir des priorités, à ordonner les interventions et à fournir un cadre pour les interventions à court terme. Seulement deux pays de la région ont achevé leur plan national de développement des statistiques : la République du Congo et la Guinée équatoriale. Dans la plupart des autres pays, de tels plans sont en voie d'élaboration. Toutefois, pour être efficaces, ces plans doivent être financés et mis en œuvre. Le système statistique de la Guinée équatoriale, où le service de comptabilité nationale est dirigé par un seul expert en comptabilité nationale, a été jugé le plus faible des pays clients de l'AFRITAC Centre – depuis 1992, la comptabilité nationale n'y a jamais été établie. Les données du tableau F.26 font ressortir des carences des systèmes régionaux de statistique qui soulèvent des doutes concernant la durabilité des avantages de l'AT offerte dans tous les pays sauf le Cameroun, et ce quelque que soit la façon dont elle est conçue ou que sa prestation est assurée. **L'AFRITAC Centre ne participe pas aux efforts coordonnés et généralisés visant à remédier systématiquement aux problèmes de renforcement des capacités, ce qui crée une conjoncture où les avantages de l'AT sont plus susceptibles d'être durables. Dans tous les pays sauf le Cameroun, l'équipe d'évaluation est préoccupée par la durabilité de l'AT.**

## **2. Internalisation et utilisation des produits de l'AT**

**163. L'équipe d'évaluation a découvert des indices clairs selon lesquels l'AT est internalisée et les produits sont utilisés pour établir une nouvelle année de base de la comptabilité nationale au Gabon et pour améliorer la comptabilité nationale au Cameroun. Toutefois, comme l'indique un rapport préparé par le conseiller en statistique, des difficultés ont surgi, qui obligent à s'interroger sur l'utilisation à long terme des produits d'AT dans plusieurs pays. Voici certains des enjeux mentionnés :**

- (i) Les services de comptabilité nationale ont souvent des budgets et des ressources humaines limités (par exemple, le service de comptabilité nationale de la Guinée équatoriale est dirigé par un seul expert en comptabilité nationale ; en République centrafricaine, il y a deux experts en comptabilité nationale ; au Tchad et au Burundi, les services de comptabilité nationale sont dirigés par de jeunes agents ayant peu d'expérience).
- (ii) Par suite d'un manque de personnel, les experts en comptabilité nationale sont parfois utilisés pour d'autres activités, et ce au détriment du travail régulier que nécessite la préparation de la comptabilité nationale (par exemple, au Gabon, les experts en comptabilité nationale ont travaillé au recensement de la pauvreté de mars à août 2008).
- (iii) Les organismes de statistique ne possèdent pas un équipement informatique adéquat.
- (iv) Il y a peu de ressources budgétaires pour financer la collecte de données. Il s'ensuit que beaucoup de bases de données sont anciennes ou inexistantes (par exemple, dans la plupart des pays, le secteur non structuré n'est pas adéquatement couvert).<sup>122</sup>
- (v) Les données primaires requises pour établir une nouvelle base de l'IPC ne sont pas toujours disponibles (par exemple, en République centrafricaine).

---

<sup>122</sup> Il s'agit là d'un problème pour les services de fiscalité puisqu'il faut élargir l'assiette fiscale afin de mieux couvrir le secteur non structuré.



- (vi) Les employés ont besoin de recevoir une formation concernant la méthodologie générale de l'indexation des prix et l'utilisation de l'application informatique CHAPO (par exemple, au Gabon, un seul agent maîtrise cette application).
- (vii) Dans certains pays, il n'y a pas d'indice de la production industrielle.

164. Généralement, un renforcement efficace des capacités exige une participation soutenue sur plusieurs années. Ce n'est qu'à ce prix que l'on obtient des résultats durables. **Dans le contexte du renforcement des capacités, le portefeuille statistique de l'AFRITAC Centre est un portefeuille récent. Les indices d'une utilisation durable des produits de l'AT sont donc limités. Compte tenu des graves problèmes institutionnels décrits ci-dessus, le jugement de l'équipe d'évaluation concernant les sous-critères de durabilité est prudent, et ce malgré certains indices positifs concernant le Cameroun.**

### 3. Promouvoir les compétences techniques africaines

165. **Le conseiller en statistique est originaire de la région.** Il est compétent et fait du bon travail. Les observations recueillies par l'Équipe d'évaluation au Cameroun et au Gabon indiquent qu'il peut donner des avis pratiques, notamment parce qu'il comprend la culture locale et possède beaucoup d'expérience dans l'analyse de problèmes semblables à ceux auxquels se heurtent ces pays. Les résultats de l'enquête de l'AFRITAC indiquent que l'AFRITAC Centre a accordé suffisamment d'attention à la qualité des ressources humaines dans son utilisation des compétences africaines affectées à la prestation de l'AT en matière de statistiques. Treize répondants ont jugé la qualité des compétences et de l'ATs de l'AFRITAC Centre. Quelque 31 % ont jugé qu'elle était « excellente », 38 % « satisfaisante », 23 % « modeste » et 8 % (une personne) « insatisfaisante » (voir tableau F.28).

### 4. Durabilité financière

166. Le portefeuille de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques n'est pas encore parvenu au stade de la maturité. Pour que les avantages soient durables, il faudra plus d'AT et d'appui pendant quelques années et, en fin de compte, jusqu'à ce que les résultats souhaités soient obtenus et solidement enchâssés dans les politiques et procédures des organismes statistiques. Tout cela exigera un appui financier constant et un éventail plus large d'appui permettant de s'attaquer aux questions institutionnelles fondamentales décrites ci-dessus. Il faudra plus de ressources financières pour faire en sorte que le portefeuille d'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques produise des avantages durables. Toutefois, **au moment de l'évaluation, le financement destiné à l'AFRITAC Centre ne dépassait pas la phase actuelle de trois ans.**

### 5. Évaluer la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre

167. La mesure dans laquelle les gens croient ou ne croient pas que les objectifs que l'AFRITAC Centre tentent de réaliser en matière de statistique sont importants est un indicateur de la durabilité de son assistance technique. Plus l'importance que les gens accordent aux objectifs est élevée, plus l'AT est susceptible d'être durable. Les participants à l'évaluation de l'AFRITAC ont été invités à juger de l'importance des objectifs en matière statistique. On trouvera les résultats au tableau F.33. Pour ce qui est de l'objectif de perfectionner les méthodes d'établissement de statistiques économiques et financières afin qu'elles soient conformes aux normes internationales les plus récentes, 43 % des 94 répondants l'ont jugé « de la plus haute importance » et 51 % « important ». Seulement 6 % des répondants ont estimé l'objectif « moyennement important » et aucun l'a jugé « sans importance ». Des

observations tout aussi positives ont été obtenues concernant l'objectif d'améliorer la diffusion de données macroéconomiques et de méta données. Environ un tiers des répondants ont jugé que l'objectif est « de la plus haute importance » et un peu plus de la moitié « important ». Selon une petite proportion de répondants, l'objectif est d'une « importance moyenne » (11 %). Seulement 1 % des répondants estime qu'il est sans importance. **Ces résultats indiquent que l'AT de l'AFRITAC Centre est centrée sur des domaines importants qui, toutes choses étant égales par ailleurs, devraient accroître la probabilité que l'AT produise des avantages durables.**

**Tableau F.33 : Importance que l'AFRITAC Centre doit attribuer aux objectifs en matière de statistiques**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	De la plus haute importance	Important	Moyennement important	Sans importance		
Perfectionner les méthodes d'établissement de statistiques économiques et financières de manière à les rendre conformes aux normes internationales les plus récentes	43 %	51 %	6 %	0 %	94	93 %
Améliorer la diffusion de données macroéconomiques et de méta données	33 %	55 %	11 %	1 %	92	91 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/101 répondants ayant évalué les centres AFRITAC concernant cette question.

Source : Enquête de l'AFRITAC 2008

168. On trouvera au tableau F.34 la notation de l'équipe d'évaluation concernant la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre. **On a estimé l'AT « moyennement durable »**. Bien que le recours à des experts africains ait été jugé « excellent », tous les autres sous-critères de durabilité ont été jugés « modestes » (utilisation des produits ; durabilité financière) ou « insatisfaisants » (économie politique), surtout en raison : i) de la situation difficiles des pays où le conseiller en statistique exerce ses activités et les faibles capacités institutionnelles de beaucoup d'organismes statistiques ; ii) du fait que la plus grande part de l'AT ne soit pas encore parvenue à un stade de maturité où les indices de durabilité sont clairs ; et iii) de la multiplicité des pays dont le conseiller en statistique doit s'occuper et de l'insuffisance de suivi qui en résulte dans certains pays.

169. Treize participants à l'enquête de l'AFRITAC ont évalué la durabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre : 23 % d'entre eux ont jugé que les perspectives de durabilité sont « excellentes », 46 % « satisfaisantes », 15 % « modestes » et 15 % « insatisfaisantes ». Ces évaluations sont plus positives que celle de l'équipe d'évaluation concernant la durabilité (voir tableau F.28).

**Tableau F. 34: Durabilité de l'AT de l'AFRITAC Centre**

Critères	Pondération <sup>a</sup> (%)	Notation <sup>b</sup>
<b>1. Questions d'économie politique</b>	25	1,0
<b>2. Internalisation de l'organisme d'exécution et utilisation des produits</b>	40	2,0
<b>3. Encouragement à recourir à des experts africains</b>	15	4,0
<b>4. Viabilité financière</b>	20	2,0
<b>Notation/score global de la viabilité</b>	100	2,1
a Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Est affecté à l'assistance en matière statistique b Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  Très viable (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Viable (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement viable (Modeste) ≥ 1,5; Non-viable (Insatisfaisant) < 1,5		

**F. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Centre**

170. **En se fondant sur son évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience, l'équipe d'évaluation a établi que, globalement, l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques a produit de « bons résultats », mais que ceux-ci sont très proches d'être « moyennement bons » (voir tableau F.35).** Les points forts de l'AT de l'AFRITAC Centre sont les suivants : i) leur adéquation aux besoins des pays membres et leur complémentarité par rapport aux activités de surveillance et de suivi du FMI ; ii) l'obtention de certains résultats tangibles dans certains pays dans des domaines liés à la comptabilité nationale et à l'IPC ; et iii) l'encouragement à recourir à des experts africains. Les domaines qui soulèvent des inquiétudes sont les suivants : i) une part de l'AT ne produira pas de résultats durables par suite de carences institutionnelles, de contraintes budgétaires et informatiques et du manque de personnel qualifié de certains organismes nationaux de statistique ; ii) le conseiller en statistique doit répartir ses activités sur un trop grand nombre de pays ; iii) certains ateliers/séminaires souffrent d'un manque d'équilibre entre théorie et pratique ; iv) dans certains pays, le roulement du personnel est très élevé ; v) il faut accroître les efforts en matière de coordination des bailleurs de fonds en vue d'une mobilisation des fonds nécessaires à une amélioration des sources primaires.

**Tableau F.35: Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Centre en matière de statistiques**

Critère d'évaluation	Pondération <sup>a</sup> (%)	Notation <sup>b</sup>
1. Pertinence	32	2,8
2. Efficacité	28	2,4
3. Efficience	22	2,8
4. Durabilité	18	2,1
<b>Notation/Score global</b>	<b>100</b>	<b>2,6</b>
a Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Centre affecté à la grappe d'activité/assistance technique		
b Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant		
Très bons résultats (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Bons résultats (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Partiellement bons ≥ 1,5 (Modeste); Aucun résultat (Insatisfaisant) < 1,5		

## V. Notation globale de l'AT de l'AFRITAC Centre

171. **Globalement, le rendement de l'AFRITAC Centre est jugé « bon », bien que au-dessous du milieu de la fourchette** (voir tableau F.36). Deux facteurs donnent à penser qu'il s'agit là d'un bon niveau de rendement : i) l'AFRITAC Centre est nouvellement établie et se trouvait à mi-parcours de son deuxième exercice financier annuel lorsque l'équipe d'évaluation s'est rendue au Gabon ; ii) l'analyse de l'équipe d'évaluation indique que la capacité d'absorption institutionnelle des pays clients de l'AFRITAC Centre est plus faible que partout ailleurs dans les trois régions. Les notations les plus élevées concernent la pertinence et l'efficience et se situent au milieu ou un peu au-dessous du milieu de la fourchette « satisfaisante ». La notation « satisfaisante » au titre de la pertinence indique que l'AT a été bien sélectionnée, qu'elle a été internalisée par les administrations publiques et qu'elle cadre avec les activités du FMI dans les pays. **Pour toutes les grappes d'AT, la coordination des bailleurs de fonds a reçu la notation la plus faible parmi les sous-critères de la pertinence, tant dans le cas de l'enquête de l'AFRITAC que dans celui des observations recueillies par l'équipe d'évaluation dans le cadre de son travail sur le terrain.** La notation au titre de l'efficience pour l'AFRITAC Centre est « satisfaisante » et l'écart avec les notations de l'AFRITAC Ouest et de l'AFRITAC Est est très faible. Les notations les plus faibles portent sur la durabilité, ce qui s'explique par les problèmes d'économie politique et d'absorption de capacité, le manque de suivi, les carences concernant la mise en œuvre des recommandations en matière d'AT et le nombre trop élevé de pays qu'il incombe aux conseillers résidents de couvrir.

172. **Bien que toutes les grappes aient été jugées « satisfaisantes », il y a des écarts entre les rendements des diverses grappes d'AT.** Le rendement de la grappe de la gestion de la dette se distingue des autres puisqu'on lui attribue des résultats particulièrement bons et que l'on a jugé qu'il était au-dessus du milieu de la fourchette « satisfaisant ». Les autres

grappes d'AT de l'AFRITAC Centre ont été jugées « satisfaisantes » mais au-dessous du milieu de la fourchette.

**Tableau F.36 : Notation globale de l'AFRITAC Centre**

Critère d'évaluation	Pondération (%)	Notation selon la grappe d'activité/assistance technique <sup>a</sup>			
		Budgétaire	Monétaire/financière	Statistique	Score global <sup>b</sup>
		53	34	13	100
<b>1. Pertinence</b>	32	2,9	3,3	2,8	3,0
<b>2. Efficacité</b>	28	2,4	3,2	2,4	2,7
<b>3. Efficience</b>	22	3,0	2,9	2,8	2,9
<b>4. Durabilité</b>	18	2,0	2,6	2,1	2,2
<b>Notation/Score global</b>	<b>100</b>	<b>2,6</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>

a Notation : 4 = Excellent; 3 = Satisfaisant 2 = Modeste; 1 = Insuffisant  
b Pondération selon le pourcentage du budget d'AFRITAC Est affecté à la grappe d'activité/assistance technique

Très bons résultats (Excellent) ≥ 3,5; 3,5 < Bons résultats (Satisfaisant) ≥ 2,5; 2,5 < Résultats partiellement bons ≥ 1,5 Modeste; Aucun Modeste; Aucun résultat (Insatisfaisant) < 1,5

### Résultats de l'enquête de l'AFRITAC Centre

**Tableau FX.1 : Répondants à l'enquête de l'AFRITAC Centre par employeur**

	% des personnes interrogées ayant répondu	Nombre de réponses
Ministère/organisme gouvernemental	56 %	65
Fournisseur d'assistance publique	7 %	8
Experts à court terme et du FMI	31 %	36
Autres	6 %	6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.2: Fonctionnaires de l'AFRITAC Centre selon le type d'organisation**

	% des personnes interrogées ayant répondu	Nombre de réponses
Ministère des finances	45 %	29
Banque centrale	15 %	10
Organisme national de statistique	9 %	6
Administration des recettes	26 %	17
Autres	5 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>65</b>

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.3 : Employés du FMI et experts à court terme au sein de l'AFRITAC Centre, par département**

	<b>% des personnes interrogées ayant répondu</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Département Afrique	19 %	7
Département des finances publiques	6 %	2
Départements des marchés monétaires et de capitaux	11 %	4
Département des statistiques	3 %	1
Bureau de représentant résident	17 %	6
AFRITAC	25 %	9
Autres	19 %	7
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>36</b>

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.4: Rôle de l'AFRITAC dans la définition des priorités en matière d'AT**

	<b>% des personnes interrogées ayant répondu</b>	<b>Nombre de réponses</b>
A joué un rôle important à titre de chef de file	41 %	42
A joué un rôle, mais pas à titre de chef de file	50 %	51
A fait des apports mineurs	8 %	8
N'a joué aucun rôle	1 %	1
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>102</b>
<b>Sans réponse/sans opinion</b>	<b>12 %</b>	<b>13</b>
<b>Total</b>		<b>115</b>

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.5 : Pertinence de l'AT de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	En profond accord	En accord	En désaccord	En profond désaccord		
Travail dicté par la demande et conforme aux besoins des pays.	42 %	51 %	5 %	2 %	96	95 %
Forte internalisation par les pays	11 %	68 %	16 %	5 %	87	86 %
Étroitement lié au travail de surveillance et aux activités du FMI en matière de programme	29 %	62 %	8 %	1 %	87	86 %
Coordination étroite avec l'AT de l'administration centrale du FMI	35 %	60 %	5 %	1 %	84	83 %
Transmission d'observations recueillies par AFRITAC à l'administration centrale du FMI	26 %	51 %	18 %	5 %	73	72 %
Liens étroits avec les stratégies de réduction de la pauvreté de ses pays membres	23 %	58 %	12 %	6 %	81	80 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses / 101 répondants ayant évalué les centres AFRITAC pour ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008



**Tableau FX.6 : Efficacité des efforts des comités d'orientation en vue de prodiguer des conseils à l'AFRITAC Centre**

	<b>% des personnes interrogées ayant répondu</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Excellent	13 %	9
Satisfaisant	75 %	54
Modeste	10 %	7
Insatisfaisant	3 %	2
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>72</b>
<b>Notation pondérée <sup>1/</sup></b>	<b>3,0</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>72 %</b>	<b>72</b>
<b>Aucune réponse/aucune opinion</b>	<b>28 %</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>		<b>101</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.7 : Efficacité de l'AFRITAC Centre dans l'accroissement de l'efficacité de la prestation de l'AT**

	<b>% des personnes interrogées ayant répondu</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Excellent	19 %	20
Satisfaisant	72 %	76
Modeste	9 %	9
Insatisfaisant	0 %	0
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>105</b>
<b>Notation pondérée <sup>1/</sup></b>	<b>3,1</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>91 %</b>	<b>105</b>
<b>Aucune réponse</b>	<b>9 %</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>115</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.8 : Efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre concernant les modalités de prestation**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Conseillers résidents	33 %	56 %	10 %	1 %	3,2	88	77 %
Experts à court terme	27 %	54 %	19 %	1 %	3,1	97	84 %
Ateliers régionaux/ cours de formation	32 %	48 %	19 %	1 %	3,1	84	73 %
Ateliers nationaux/ cours de formation	18 %	54 %	19 %	8 %	2,8	72	63 %
Liens professionnels avec des organisations africaines	12 %	51 %	33 %	5 %	2,7	43	37 %
<b>Moyenne de tous ces critères</b>	<b>24 %</b>	<b>52 %</b>	<b>20 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3,0</b>	<b>77</b>	<b>67 %</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio Nombre de réponses/115 répondants ayant jugé les centres AFRITAC sur ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.9 : Qualité des cours de formation/séminaires/ateliers de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Notation pondérée <sup>1</sup>	Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>2</sup>
	Excellent	Satisfaisant	Modeste	Insatisfaisant			
Sujets couverts	65 %	33 %	2 %	0 %	3,6	57	97 %
Personnes ressources/présentateurs	42 %	53 %	5 %	0 %	3,4	57	97 %
Qualité des présentations	39 %	58 %	4 %	0 %	3,4	57	97 %
Temps requis pour interagir avec les autres participants	41 %	52 %	7 %	0 %	3,3	56	95 %
Qualité des lieux d'activité	19 %	60 %	19 %	2 %	3,0	57	97 %
Durée des cours	4 %	63 %	30 %	4 %	2,7	57	97 %
Suivi et appui après les cours/ateliers	6 %	23 %	46 %	25 %	2,1	52	88 %
<b>Moyenne de tous les critères</b>	<b>22 %</b>	<b>51 %</b>	<b>21 %</b>	<b>6 %</b>	<b>2,9</b>	<b>56</b>	<b>95 %</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

<sup>2</sup> Ratio nombre de réponses/59 répondants ayant évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.10 : Utilisation des connaissances acquises dans les ateliers de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	En profond accord	En accord	En désaccord	En profond désaccord		
Les sujets couverts étaient pertinents du point de vue de mes activités quotidiennes	67 %	29 %	2 %	2 %	51	86 %
Les connaissances ont été utiles presque chaque jour au travail	43 %	43 %	9 %	4 %	46	78 %
Les connaissances se sont parfois révélées utiles (une fois par semaine) au travail	2 %	27 %	40 %	31 %	45	76 %
Les connaissances ont rarement été utilisées au travail	2 %	9 %	44 %	44 %	45	76 %
Sujets trop avancés	0 %	6 %	43 %	51 %	49	83 %
Les connaissances n'ont pas été utilisées par suite d'un changement d'emploi	2 %	0 %	40 %	57 %	42	71 %
L'organisation ne possède pas les technologies de l'information ou les systèmes informatiques requis pour utiliser les connaissances acquises	12 %	7 %	35 %	47 %	43	73 %

<sup>1</sup> Ratio Nombre de réponses/ 59 répondants ayant évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.  
Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.11 : Comparaison entre l'AT de l'AFRITAC Centre et celle de l'administration centrale du FMI**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	En profond accord	En accord	En désaccord	En profond désaccord		
Réagit plus rapidement que l'administration centrale	30 %	52 %	15 %	3 %	60	59 %
Se montre plus flexible que l'administration centrale	28 %	64 %	6 %	2 %	64	63 %
Comprend mieux les pays que les employés de l'administration centrale	28 %	55 %	16 %	1 %	75	74 %
Répond mieux aux besoins du pays que l'administration centrale	24 %	57 %	19 %	0 %	68	67 %
Encourage plus efficacement l'intégration et l'harmonisation régionales que l'administration centrale	22 %	64 %	14 %	0 %	69	68 %
Appuie la mise en œuvre des politiques et stratégies identifiées par l'administration centrale	32 %	62 %	5 %	0 %	77	76 %
Le FMI devrait affecter plus de personnel et de ressources de l'administration centrale aux AFRITAC	34 %	50 %	12 %	4 %	76	75 %
Les compétences techniques sont équivalentes ou supérieures à celles offertes par l'administration centrale	28 %	42 %	26 %	4 %	72	71 %
Les compétences techniques et les conseils sont sensiblement plus faibles que ceux de l'administration centrale du FMI	3 %	13 %	58 %	26 %	72	71 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/101 répondants ayant évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.12 : L'AT de l'AFRITAC Centre comparée à celle d'autres fournisseurs d'AT**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	En profond accord	En accord	En désaccord	En profond désaccord		
Réagit plus rapidement aux demandes que d'autres fournisseurs d'AT	17 %	62 %	19 %	2 %	58	57 %
Se montre plus flexible que les autres fournisseurs d'AT	19 %	59 %	20 %	2 %	54	53 %
Comprend mieux les pays que les autres fournisseurs d'AT	18 %	56 %	23 %	3 %	61	60 %
Répond mieux aux besoins du pays que d'autres fournisseurs d'AT	12 %	61 %	22 %	5 %	59	58 %
Encourage plus efficacement l'intégration et l'harmonisation régionales que les autres fournisseurs d'AT	21 %	55 %	21 %	4 %	53	52 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/101 répondants ayant évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.  
Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.13 : Rapport comparatif coût-efficacité de l'AT de l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu			Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	Comparable	Plus efficiente	Pas aussi efficiente		
Conseillers à long terme affectés à un pays financés par le FMI	35 %	45 %	20 %	60	59 %
Missions d'AT à court terme de l'administration centrale	38 %	43 %	18 %	65	64 %
Formation offerte par l'Institut de formation du FMI	38 %	42 %	19 %	52	51 %
Conseillers à long terme affectés à un pays provenant d'autres fournisseurs d'assistance	33 %	48 %	20 %	46	46 %
Missions d'AT à court terme provenant d'autres fournisseurs d'assistance	42 %	48 %	10 %	48	48 %
Formation/assistance fournie par des institutions régionales	43 %	48 %	9 %	46	46 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/101 répondants ayant évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère  
Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.14 : Promotion des compétences techniques africaines par l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Excellent	24 %	21
Satisfaisant	56 %	49
Modeste	17 %	15
Insatisfaisant	3 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>88</b>
<b>Notation pondérée <sup>1/</sup></b>	<b>3,0</b>	
<b>Total des réponses</b>	<b>87 %</b>	<b>88</b>
<b>Aucune réponse/aucune opinion</b>	<b>13 %</b>	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>101</b>

<sup>1</sup> Fondé sur les notations Excellent = 4, Satisfaisant = 3, Modeste = 2 et Insatisfaisant = 1.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

**Tableau FX.15 : Utilisation de compétences techniques africaines par l'AFRITAC Centre**

	Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu				Nombre de réponses	Taux de réponse <sup>1</sup>
	En profond accord	En accord	En désaccord	En profond désaccord		
Utilise mieux les compétences techniques africaines que l'administration centrale	39 %	46 %	14 %	1 %	72	71 %
Utilise mieux les compétences techniques africaines que les autres fournisseurs d'AT	27 %	49 %	17 %	6 %	63	62 %

<sup>1</sup> Ratio nombre de réponses/101 répondants qui ont évalué les centres AFRITAC au titre de ce critère.

Source: Enquête de l'AFRITAC 2008

## Annexe G : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005

**Tableau G.1 : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005  
À l'intention des pays bénéficiaires**

Recommandation	État d'exécution
Les pays bénéficiaires devraient adopter de vastes programmes de renforcement des capacités dans le cadre de leur DSRP.	Insatisfaisant(1) – Dans le cadre du processus de DRSP de la plupart des pays clients, on n'a pas élaboré systématiquement de programmes détaillés de renforcement des capacités susceptibles d'offrir un cadre aux AFRITAC et aux autres fournisseurs d'AT.
Les organismes devraient élaborer des plans concernant le développement des ressources humaines et le renforcement des capacités institutionnelles décrivant la situation actuelle (statistiques, finances publiques, etc.) et les mesures projetées pour se conformer aux normes internationales. On devrait inclure dans les plans un inventaire des réformes en cours jouissant de l'appui des bailleurs de fonds.	Modeste (2) – Certains organismes ont élaboré des plans d'action portant sur les changements de politiques et le renforcement des capacités institutionnelles, mais il y avait moins d'indices de plans précis axés sur le développement des ressources humaines. On a observé des exemples de plans détaillés de renforcement des capacités dans les domaines de la gestion des finances publiques, de l'administration des recettes et des statistiques. Il y avait moins d'indices d'une approche exhaustive en matière de développement institutionnel dans le domaine des banques centrales, la seule exception notable étant le contrôle bancaire dans les pays d'Afrique de l'Est. Comme les autres fournisseurs d'AT peuvent mobiliser considérablement plus d'AT que le FMI et les AFRITAC pour appuyer de telles initiatives, on ne saurait s'étonner de constater que, dans bien des cas, ces initiatives relevaient d'autres fournisseurs et non des AFRITAC.
Pour assurer une participation efficace, les pays devraient réexaminer le niveau de leur représentation au sein du comité d'orientation. Pour accroître l'efficacité de la gestion de l'AT des pays, on devrait nommer officiellement des points de contact de l'AFRITAC.	Satisfaisant (3) – Les hauts fonctionnaires assistent aux réunions du comité d'orientation et la plupart des pays ont nommé des points de contact. Selon les données obtenues aux fins de l'évaluation, le comité d'orientation a été efficace. La plupart des pays ont nommé des points de contact de l'AFRITAC. Toutefois, il y a place pour de l'amélioration : i) il y a eu des problèmes de présence de certains pays et bailleurs de fonds aux réunions en Afrique de l'Ouest et en Afrique de l'Est ; ii) une formulation plus rigoureuse et plus exhaustive des priorités en matière d'AT paraît souhaitable; iii) un rôle plus important pour les points de contact de l'AFRITAC paraît également souhaitable; iv) les membres du comité d'orientation devraient être plus proactifs dans leurs rapports avec leurs gouvernements et avec la communauté locale des bailleurs de fonds en encourageant la mise en œuvre des recommandations et en invitant les participants assistant aux ateliers régionaux à partager leurs connaissances acquises avec leurs collègues de travail.
Les pays devraient procéder de manière plus rigoureuse dans la sélection des participants aux ateliers, et ceux-ci devraient être tenus de communiquer les connaissances qu'ils ont acquises à leurs collègues au moyen de séminaires internes ou autrement.	Modeste (2) - L'équipe d'évaluation n'a pas détecté de problèmes majeurs concernant la sélection des participants. Toutefois, la plupart des participants aux ateliers régionaux n'ont pas communiqué les connaissances qu'ils ont acquises à leurs collègues au moyen de séminaires internes ou autrement. Il y a place pour de l'amélioration dans ce domaine.



<p>Certains pays doivent assumer plus de responsabilités concernant la coordination de l'AT. Les AFRITAC peuvent agir à titre de facilitateurs dans ce processus.</p>	<p>Modeste (2) – Depuis 2005, la coordination relevant des pays s'est améliorée, mais elle n'est pas toujours dirigée par les pays bénéficiaires. Bien qu'il y ait eu des cas de synergie positive entre les AFRITAC et d'autres bailleurs de fonds travaillant dans le cadre d'un schéma directeur bien conçu, cela n'a pas toujours été le cas. Bien qu'ils aient communiqué avec les autres bailleurs de fonds et leur aient communiqué leurs connaissances, les AFRITAC n'ont pas joué un rôle de chef de file en matière de coordination des bailleurs de fonds. Il y a eu des situations où les bailleurs de fonds ont mis en commun leurs ressources, mais les ressources de l'AFRITAC n'en faisaient pas partie. Certains partenaires pour le développement estiment que la décision de la direction du FMI de ne pas diffuser les rapports est un obstacle à une coordination efficace des bailleurs de fonds. Des travaux ont été entrepris pour corriger cette difficulté et on prévoit que, à compter de janvier 2009, le FMI adoptera les principes directeurs destinés à appuyer sa politique plus libérale de divulgation et que ceux-ci permettront la distribution des rapports préparés par les conseillers résidents à tous les membres du comité d'orientation dès lors que l'AFRITAC aura reçu du gouvernement concerné un avis indiquant qu'il ne s'oppose pas à cette distribution.</p>
---	--

**Tableau G.2 : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005  
À l'intention du FMI**

Recommandation	État d'exécution
<p>Le conseil exécutif et la direction devraient répondre aux besoins des départements d'AT et du Bureau de la gestion de l'AT (FMI), notamment en ce qui concerne une augmentation des ressources humaines affectées à la coordination et au travail de logistique visant les centres régionaux d'AT déjà établis et ceux qui le seront dans le futur.</p>	<p>Insatisfaisant (1) - En 2007, le budget du FMI a été réduit de 15 %, mais celui de l'AT l'a été d'environ 20 %. Les trois départements d'AT estiment que, compte tenu des coupures de ressources et de la demande croissante de soutien logistique, le modèle actuel de soutien logistique n'est pas durable. Les ressources humaines du Bureau de gestion de l'AT (BGAT) du FMI souffrent de stress. Plutôt que de voir ses ressources réduites, le BGAT a eu droit à un employé supplémentaire pour une période de 24 mois. Toutefois, le BGAT s'est également vu confier plusieurs réformes en matière d'AT (par exemple, la mise sur pied et l'administration du nouveau régime de facturation ; l'établissement de quatre nouveaux centres régionaux d'AT ; la conception et la mise en place de 7 nouveaux fonds de fiducie) bien que la mise en œuvre soit jugée insatisfaisante : i) la direction du FMI a déclaré que la quantité d'AT sera accrue en mobilisant plus de fonds des bailleurs de fonds ; ii) des fonds de fiducie affectés à des sujets particuliers sont en train d'être établis ; et iii) la facturation des bailleurs de fonds produira des ressources financières supplémentaires pour acquitter les frais afférents au soutien logistique et aux employés du BGAT. Si cela se produit, la notation pourra être rehaussée dans le futur.</p>
<p>Le FMI devrait travailler avec les pays membres et les bailleurs de fonds pour faire en sorte que les organismes bénéficiaires de l'AFRITAC aient l'AT nécessaire pour élaborer les plans de renforcement de capacités recommandés ci-dessus et pour en surveiller l'exécution</p>	<p>Insatisfaisant (1) – Il y a peu d'indices permettant de conclure que les AFRITAC ont joué un rôle de chef de file dans la mobilisation des ressources en matière d'AT en vue d'appuyer des stratégies générales de renforcement des capacités ou de surveiller leur mise en œuvre.</p>
<p>Le FMI devrait embaucher un expert à court terme pour aider les comités d'orientation et les AFRITAC dans l'élaboration d'indicateurs de rendement et un Cadre d'analyse logique permettant d'évaluer les produits de l'AFRITAC au moins annuellement. Les indicateurs de rendement devraient inclure des indicateurs d'efficacité par rapport aux coûts.</p>	<p>Modeste (2) – Les représentants des bailleurs de fonds sur les comités d'orientation ont toujours insisté sur l'importance de se focaliser sur les résultats plutôt que sur les produits et l'élaboration d'indicateurs destinés à mesurer les progrès dans l'obtention de résultats. Tous les AFRITAC ont fait des efforts dans ce domaine. Le BGAT a embauché un consultant pour tenter de mettre au point ce concept, mais on a jugé que les recommandations qui en sont résultés ne pouvaient pas être mises en œuvre. Comme beaucoup d'organismes dans la communauté de développement, les AFRITAC luttent pour mettre en œuvre cette recommandation. Bien que certains progrès aient été accomplis grâce à l'utilisation du système de gestion de l'information pour l'AT, il faudra réaliser plus de progrès avant que la question ne soit résolue de manière pleinement satisfaisante.</p>

<p>Comme l'a recommandé le comité d'AT, certaines missions au titre de l'article IV/Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance devraient préparer, sur une base expérimentale, une évaluation de l'AFRITAC et d'autres fournisseurs d'AT dans des domaines pertinents et cette évaluation devrait constituer une annexe à leur rapport.</p>	<p>Insatisfaisant (1) – Cela n'a pas été fait sur une base régulière puisque les missions au titre de l'article IV/FRPC ne sont pas tenues officiellement de le faire.</p>
<p>Là où cela n'est pas encore le cas, le mandat du représentant résident devrait préciser que celui-ci est appelé à faciliter les interventions de l'AFRITAC dans le pays qui lui est attribué.</p>	<p>Insatisfaisant (1) – Le mandat des représentants résidents n'a pas été officiellement modifié comme on avait recommandé qu'il le soit. En pratique, il ne s'agit pas d'un problème grave puisque les relations entre les représentants résidents et les AFRITAC sont généralement bonnes. Les coordonnateurs de centres rencontrent les représentants résidents lorsqu'ils se rendent dans un pays. Les représentants résidents organisent des réunions de coordination des bailleurs de fonds locaux à l'intention des coordonnateurs de centres et les conseillers résidents ont des réunions avec le résident. Cela dit, il serait souhaitable qu'il soit fait spécifiquement mention des AFRITAC dans la définition des tâches des représentants résidents.</p>

**Tableau G.3 : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005  
À l'intention des bailleurs de fonds**

Recommandation	État d'exécution
<p>Les bailleurs de fonds devraient concevoir le renforcement des capacités comme un processus à long terme. (C'est ce que font sans doute la plupart d'entre eux).</p>	<p>Aucune évaluation. Bien que la plupart des bailleurs de fonds conçoivent le renforcement des capacités comme un processus à long terme, cela ne témoigne pas de l'influence des AFRITAC ou de l'Évaluation 2005.</p>
<p>Les bailleurs de fonds devraient envisager d'offrir de l'AT aux organismes bénéficiaires pour les aider à élaborer des plans de ressources humaines et à les surveiller.</p>	<p>Insatisfaisant (1) – Rien ne permet de conclure que cela a été fait de manière systématique à cause de la recommandation de l'Évaluation 2005.</p>
<p>Les bailleurs de fonds devraient continuer : i) à encourager les autorités bénéficiaires à adopter un rôle de chef de file dans la coordination de l'AT dans les domaines pertinents; ii) à coopérer avec les AFRITAC en vue de faciliter la coordination.</p>	<p>Aucune évaluation. Les données recueillies par l'équipe d'évaluation ne permettent pas de faire une évaluation.</p>
<p>Les bailleurs de fonds devraient donner aux comités d'orientation des renseignements précis sur la prestation de leur AT aux pays de l'AFRITAC dans les domaines pertinents.</p>	<p>Insatisfaisant (1) – Rien ne permet de conclure que les bailleurs de fonds aient systématiquement fait part des parties pertinentes de leurs programmes d'AT aux comités d'orientation.</p>

**Tableau G.4 : État d'exécution des recommandations de l'Évaluation 2005  
À l'intention des AFRITAC**

Recommandation	État d'exécution
Les AFRITAC devraient continuer de promouvoir les compétences techniques africaines en recrutant des experts résidents originaires du continent et en utilisant des experts africains à court terme. En même temps, on devrait exercer un contrôle permanent de la qualité.	Satisfaisant (3) – Les résultats de l'enquête et les observations recueillies par l'équipe d'évaluation indiquent que les AFRITAC font du bon travail concernant l'utilisation des compétences techniques africaines. Les réactions positives sur le rendement des experts africains semblent indiquer que l'on exerce un bon contrôle de la qualité. Les AFRITAC utilisent mieux les compétences des experts africains que l'administration centrale et les autres fournisseurs de AT
Les programmes des ateliers régionaux devraient être conçus à l'intention de personnes pouvant agir à titre de formateurs dans leur pays ou à l'échelle de la région.	Insatisfaisant (1) – Peu d'indices permettent de croire que les participants ont agi comme formateurs lorsqu'ils sont retournés dans leur pays après avoir participé aux ateliers régionaux.
Les AFRITAC devraient faciliter les processus de planification et de surveillance du renforcement des capacités mentionné ci-dessus.	Insatisfaisant (1) – Peu d'indices permettent de croire que cela se produit de manière systématique.
Les AFRITAC devraient mettre au point un modèle de rapport permettant de surveiller l'évolution des repères et des indicateurs de produits et de rendement. Les modèles de rapports mensuels et de rapports d'état des activités devraient établir des liens avec les rapports des comités d'orientation, ce qui répondrait à la demande légitime des bailleurs de fonds pour de plus amples informations sur la mise en œuvre par les pays des recommandations de l'AFRITAC.	Modeste (2) – Les AFRITAC ont réalisé des progrès puisque, plutôt que de préparer des rapports sur les intrants, ils en font sur l'obtention de résultats. Les comités d'orientation continuent de souligner l'importance de rendements plus élevés. Malgré cela, il faudra plus de progrès pour que cet objectif soit réalisé intégralement.
Les centres devraient accroître leurs efforts en matière de communication (par exemple, visites de pays par les coordonnateurs de centre; communiqués de presse; publicité pour les sites Internet de l'AFRITAC, etc.) en vue de sensibiliser les gens à l'échelon local et régional aux apports de l'AFRITAC.	Modeste (2) - Bien qu'AFRITAC Est ait mis au point une stratégie de diffusion et ait produit un rapport annuel avec beaucoup de sens professionnel, AFRITAC Ouest et AFRITAC Centre n'ont pas fait autant de progrès dans ce domaine. Les sites Internet de l'AFRITAC Est et de l'AFRITAC Ouest n'étaient pas durables et sont tombés en désuétude. L'AT de l'AFRITAC est de bonne qualité, mais les efforts de l'AFRITAC en matière de communications demeurent insuffisants. Il faudrait faire davantage pour donner un profil plus élevé aux AFRITAC. On doit également trouver des ressources adéquates pour les communications.
Les AFRITAC devraient accroître leur coopération avec les institutions régionales de renforcement des capacités.	Modeste (2) – Il existe de bons exemples de coopération avec les établissements régionaux de renforcement des capacités. Toutefois, selon les observations recueillies par l'équipe d'évaluation, les AFRITAC devraient faire davantage dans ce domaine.