



FONDS MONÉTAIRE
INTERNATIONAL

Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique australe (AFRITAC Sud)

Rapport annuel 2019 30 juillet 2019



L'aide au développement des capacités (DC) offerte par l'AFS dans la région demeure essentielle pour maintenir l'allure des réformes dans les pays. Les jalons atteints en 2019 dans les domaines fondamentaux (gestion des finances publiques, administration des recettes, opérations du marché monétaire, supervision des banques, statistiques et cadres juridiques) témoignent des progrès des pays dans l'exécution de leur plan de réforme. La plupart des bénéficiaires de l'aide au DC sont fermement engagés dans le renforcement de leurs capacités institutionnelles et humaines grâce à l'aide du centre.



À sa réunion de mars 2019, le comité d'orientation (CO) a approuvé plusieurs recommandations d'aider les membres afin qu'ils continuent de progresser et de relever les nouveaux défis. L'intégration de l'assistance technique et de la formation, et les synergies accrues avec l'Institut de formation pour l'Afrique accroîtront vraisemblablement l'impact des activités de DC. Par ailleurs, le souci grandissant d'adapter la formation aux besoins des pays éprouvant des difficultés similaires contribuera à sa plus grande efficacité et à l'intensification des échanges entre pairs. Le CO applaudit la décision du centre d'offrir des programmes d'orientation ciblés et de multiplier les détachements d'experts et ce faisant, de mieux adapter les services de DC aux besoins de la région tout en augmentant les ressources mises à la disposition des pays fragiles et à faible revenu.

L'adaptation des services de DC aux urgents besoins du sous-continent a été au centre des préoccupations pendant la formulation du plan de travail annuel. La position de l'Afrique au bas du classement mondial en matière de corruption et de gouvernance engendre des coûts sociaux et économiques importants. La bonification des cadres de gouvernance et le renforcement des capacités institutionnelles ont donc pris de l'importance ces dernières années. Le CO se réjouit de l'énergie déployée par le centre pour soutenir l'effort collectif des institutions multilatérales et des acteurs régionaux clés comme l'Union africaine. Le centre contribuera à cet effort en organisant conjointement avec l'Institut de formation pour l'Afrique et d'autres centres régionaux de développement des capacités des conférences, des ateliers et des séminaires.

Je remercie les membres du CO pour leur précieux soutien tout au long de l'exercice 2019. La coordination assurée par les représentants des pays membres au sein du CO est importante, car elle rehausse l'efficacité des activités de DC du centre et elle permet aux intéressés de se les approprier. Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance aux partenaires donateurs pour l'aide constante qu'ils apportent au centre dans la formulation des plans annuels de DC et pour leur appui aux plans de réforme des pays membres.

Au cours de l'exercice financier, l'efficacité des conseils de l'AFS en développement des capacités est demeurée très élevée. Les pays desservis par l'AFS (pays AFS) ont poursuivi leurs réformes macroéconomiques dans l'espoir d'atteindre leurs objectifs de développement durable (ODD) et les objectifs de leurs programmes de financement du développement. Grâce aux réalisations dans la gestion des finances publiques, l'administration des recettes (fiscales et douanières), la supervision du secteur monétaire et financier, les statistiques et les lois financières et budgétaires, les gouvernements en place se sont rapprochés de leurs objectifs de libérer le potentiel de croissance des pays, d'accroître leur résilience aux chocs et leur compétitivité, d'assainir le climat des affaires, et de favoriser l'inclusion. S'ils poursuivent dans cette voie, leurs efforts se traduiront assurément par une augmentation tangible du niveau de vie des populations.



La stratégie à moyen terme de l'AFS demeure conforme aux priorités de la phase II et vise l'application des recommandations formulées par le conseil pendant l'examen de 2018 de la stratégie de DC du FMI.

L'objectif est d'accélérer les réformes en cours et de les adapter aux priorités changeantes des pays. Sensible aux besoins de DC de la région et fidèle aux priorités du FMI, l'AFS entend prendre les mesures suivantes :

- *Il accentuera son appui aux pays en position de vulnérabilité* en augmentant dès l'exercice 2020 de plus de 25 % les ressources attribuées à ce groupe. La capacité d'absorption limitée de ces pays pourrait cependant les empêcher de profiter pleinement des ressources d'assistance technique (AT) attribuées. Pour atténuer ce risque, l'AFS fera preuve de la souplesse requise pour tenir compte des nouvelles exigences de ces pays et leur offrira la formation nécessaire pour rehausser leurs compétences et faciliter la mise en œuvre des réformes.
- *Il favorisera l'intégration de l'AT et de la formation, et adoptera des modes novateurs de prestation des services de DC.* Il aura notamment davantage recours à l'apprentissage par les pairs, à la formation personnalisée, au mentorat à distance et, lorsqu'il sera possible et efficace de le faire, à la prestation des services de DC à l'extérieur. L'AFS continuera de collaborer avec les autres centres régionaux d'assistance technique (CRAT), d'organiser des événements conjoints et de collaborer avec les organismes régionaux pour proposer des services de DC offrant un ratio coût-efficacité intéressant et de miser sur le potentiel des échanges entre pairs.
- *Il concentrera son aide sur les nouvelles difficultés.* L'AFS aidera les pays de la région à renforcer leurs cadres de gouvernance et de lutte à la corruption en leur proposant des ateliers conjoints dans les domaines visés par le nouveau cadre de gouvernance et de lutte à la corruption du FMI. Des ressources seront aussi affectées au soutien d'activités additionnelles de promotion de budgets visant la parité des sexes.

Le programme de travail continuera de reposer sur quatre piliers : i) un programme budgétaire de nature à optimiser la mobilisation des recettes, à rehausser le rapport qualité-prix des dépenses, et plus particulièrement des investissements publics, et à limiter les risques financiers ; ii) un programme monétaire et financier pour renforcer les cadres de politiques, pour mettre à niveau les cadres de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et les systèmes de paiement, et pour améliorer la supervision et la réglementation bancaires ; iii) un programme statistique pour combler les lacunes des données actuelles et améliorer la qualité et le degré d'actualité des statistiques sur les comptes nationaux et les prix ; et iv) un programme de formation plurisectorielle pour rehausser les compétences et soutenir la mise en œuvre accélérée des réformes en cours ainsi que des programmes

d'intégration et d'harmonisation régionales. Nous continuerons de puiser dans les compétences disponibles dans la région.

Le présent rapport fait le point sur les services de DC et les réalisations des pays AFS au cours de l'exercice 2019 et présente les priorités pour 2020 et au-delà. Il aborde successivement la situation macroéconomique régionale (section III), les efforts d'intégration de l'AT et de la formation (section IV), l'avancement de l'exécution du plan de travail de 2019 et l'établissement des priorités de DC pour 2020 (section V), la stratégie de communication et de sensibilisation de l'AFS (section VI), le budget de l'AFS (section VII) et finalement, le financement de l'AFS (section VIII). Le rapport met aussi en exergue quelques histoires de réussite qui témoignent des progrès importants accomplis par les pays dans l'exécution de leurs plans de réforme.

TABLE DES MATIERES

I. AVANT-PROPOS DE M. MANUEL PEDRO, PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ORIENTATION D'AFRITAC SUD (AFS)	2
II. MESSAGE DU COORDONNATEUR	3
III. APERÇU DE LA SITUATION MACROÉCONOMIQUE RÉGIONALE	8
IV. FAVORISER L'INTÉGRATION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE LA FORMATION	9
V. EXÉCUTION DU PLAN DE TRAVAIL DE L'EXERCICE 2019 ET PRIORITÉS DU DC DE L'EXERCICE 2020, PAR THÈME	12
VI. STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE SENSIBILISATION	38
VII. BUDGET DE L'AFS	39
VIII. FINANCEMENT DE L'AFS	40
IX. ANNEXES	42

ENCADRES

1. Réforme de la GFP – principales réalisations régionales (Namibie)	17
2. Réforme de la GFP – principales réalisations régionales (Seychelles)	17
3. Comores : augmentation du ratio des recettes fiscales au PIB de 6,6 points de pourcentage	19
4. Création d'une nouvelle autorité des recettes fiscales en Namibie	20
5. Projet de concordance des données à la ZIMRA	23
6. Exemple de réussite — Progrès avec l'Afrique du Sud	27
7. Comblir les lacunes du gouvernement d'entreprise	28
8. Tirer profit des synergies entre l'IFA et l'AFS	31
9. Exemple de réussite — Namibie	32
10. Madagascar : Promotion de l'apprentissage par les pairs des méthodologies statistiques dans la région desservie par l'AFS	35
11. Travail de développement des capacités en matière de gouvernance et de corruption	36

GRAPHIQUES

1. Taux de croissance du PIB réel	8
2. Taux d'inflation	8
4. Dette publique globale, en pourcentage du PIB	8
5. Nombre et statut de jalons franchis en 2018 et en 2019, par projet (à la fin janvier 2019)	12
6. Gestion des finances publiques — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019	15
7. Administration fiscale — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019	19
8. Administration des douanes — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019	24
9. Contrôle et réglementation bancaires — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019	26
10. Opérations monétaires et de change — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019	29
11. Infrastructure des marchés financiers — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019	32
12. Statistiques du secteur réel — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019	34

TABLEAUX

1. Allocation des ressources en 2019, par pays et par sujet, en équivalents temps plein (ETP)	13
2. Allocation des ressources pour l'exercice 2020, par pays et par thème, en années équivalents temps plein (ETP)	38
3. Budget de l'AFS et exécution (en millions de dollars)	40
4. Statut des contributions financières (à la fin de janvier 2019)	42

ANNEXES

Annexe I – Séminaires de l'exercice 2020

Annexe II – Principaux indicateurs macroéconomiques

Note : Le tableau qui présente l'état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019 ainsi que les priorités du développement des capacités pour les exercices 2020 et 2021 est disponible sur le site Web sécurisé de l'AFS.

Liste des abréviations

AFC	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique centrale	LEG	Département juridique du FMI
AFE	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique orientale	BGC	Bureau des gros contribuables
AFS	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique australe	UGC	Unité des gros contribuables
AFW2	Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique occidentale 2	MCM	Département des marchés monétaires et de capitaux du FMI
LBC/FT	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme	MFXMO	Opérations du marché monétaire et de change
APP	Accord de prix préalable	BC/FT	Blanchiment de capitaux/financement du terrorisme
ATAF	Forum africain sur l'administration fiscale	MF	Ministère des Finances
IFA	Institut de formation pour l'Afrique	CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CBCB	Comité de Bâle sur le contrôle bancaire	CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CBR	Contrôle bancaire et réglementation	CFMT	Cadre financier à moyen terme
AD	Administration des douanes	NAMRA	Office des recettes fiscales de Namibie
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire	BPB	Bureau parlementaire du budget
DC	Développement de capacités	AAD	Audit après dédouanement
PC	Plan de comptes	GFP	Gestion des finances publiques
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe	PIMF	Principes des infrastructures de marchés financiers
IPC	Indice des prix à la consommation	GBR	Gestion basée sur les résultats
GRC	Gestion des risques de conformité	SBR	Supervision basée sur les risques
ESAAG	Association des comptables généraux de l'Afrique orientale et australe	SSR	Statistiques du secteur réel
FAD	Département des finances publiques du FMI	GR	Gestion des risques
Fintech	Technologies financières	RMTF	Fonds fiduciaire pour la mobilisation des recettes
IFM	Infrastructure des marchés financiers	CRAT	Centre régional d'assistance technique
FPAS	Système de prévision et de l'analyse des politiques	RBTR	Règlement brut en temps réel
RRB	Relevé des risques budgétaires	SACU	Union douanière d'Afrique australe
FSSR	Examen de la stabilité du secteur financier	SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
ETP	Équivalent temps plein	SARB	Banque de réserve d'Afrique du Sud
EF	Exercice financier	CO	Comité d'orientation
PIB	Produit intérieur brut	NSDD	Norme spéciale de diffusion des données
IDC	Institut de développement des capacités du FMI	EE	Entreprise d'État
SIGIF	Système intégré de gestion de l'information financière	SPR	Département de la stratégie, des politiques et de l'évaluation du FMI
IFRS	Normes internationales d'information financière	AfSS	Afrique subsaharienne
FMI	Fonds monétaire international	AT	Assistance technique
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public	TADAT	Outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale
		TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
		OMD	Organisation mondiale des douanes
		PEM	<i>Perspectives de l'économie mondiale</i>
		ZIMRA	Autorité des recettes du Zimbabwe
		ZRA	Autorité des recettes de la Zambie

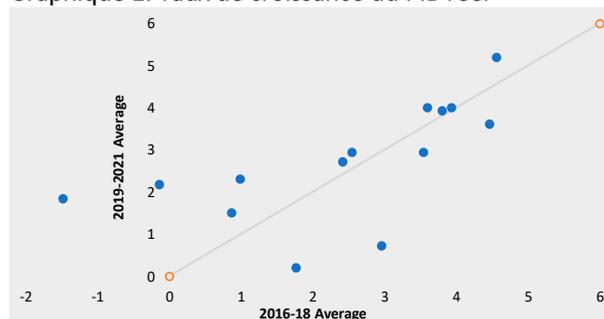
III. APERÇU DE LA SITUATION MACROÉCONOMIQUE RÉGIONALE

La croissance s'est récemment accélérée dans les pays AFS. L'expansion de l'économie régionale s'est en effet chiffrée à 2,4 % en 2018 et a été positive dans tous les sauf en Angola et en Namibie. Sur trois ans, elle a cependant plutôt ralenti dans les six pays représentant plus de 80 % de l'activité économique régionale. Elle demeure modeste en Afrique du Sud, le moteur économique de la région, à cause de l'incertitude des politiques publiques. Selon certains indicateurs, les pressions inflationnistes s'atténueraient dans certains pays AFS, mais l'inflation demeure vigoureuse dans quelques autres, surtout en Angola et au Zimbabwe. Les perspectives d'inflation au Zimbabwe s'expliquent par l'évolution du taux de change qui se répercute sur les prix et par l'incertitude de la réforme monétaire.

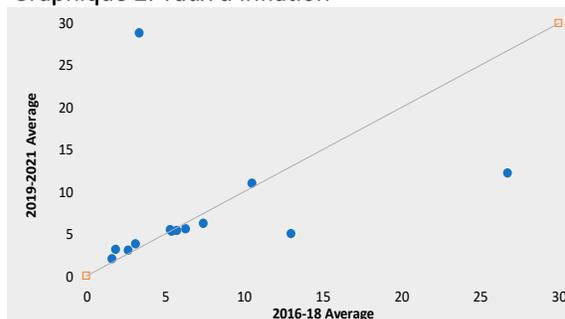
Ce regain de croissance masque cependant des difficultés : problèmes budgétaires, cadres de gouvernance déficients, corruption, fragilité des institutions, productivité déficiente, infrastructures bancales et inégalité. À cause de la faible diversification économique et des sources très restreintes de recettes, les pays exportateurs de pétrole (Angola) ou qui dépendent fortement des ressources naturelles (Botswana, Namibie, Afrique du Sud, Zambie et Zimbabwe) demeurent vulnérables à la volatilité des prix.

Source : Base de données des Perspectives de l'économie mondiale du FMI, avril 2019

Graphique 1. Taux de croissance du PIB réel



Graphique 2. Taux d'inflation

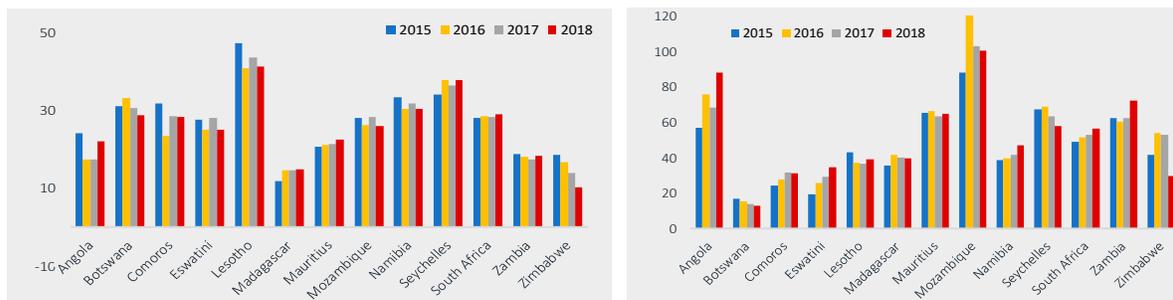


Les résultats budgétaires récents de certains pays AFS témoignent de tendances variables. Dans six pays, le ratio des recettes publiques au PIB a diminué en 2018 par rapport aux trois années précédentes, d'où l'augmentation du financement par emprunt et la détérioration du ratio d'endettement. Même si dans certains pays, la dette demeure faible en proportion du PIB, elle tend à augmenter. La diminution des recettes publiques cause des difficultés budgétaires croissantes dans les pays membres de l'Union douanière d'Afrique australe (SACU)¹. Les risques de détérioration de la situation budgétaire s'accroissent en l'absence d'une intensification des efforts de mobilisation des recettes et d'une meilleure gestion des dépenses.

Graphique 3. Recettes publiques générales, en pourcent

Graphique 4. Dette publique globale, en pourcentage du PIB

¹ La SACU compte parmi ses membres l'Afrique du Sud, le Botswana, l'Eswatini, le Lesotho et la Namibie.



Source : Base de données des *Perspectives de l'économie mondiale* du FMI, avril 2019

Avec la dette qui atteint des sommets, l'espace budgétaire nécessaire à la stimulation d'une croissance inclusive rétrécit. En 2018, la dette publique globale en proportion du PIB se situait à un sommet historique ou très près de son sommet des 10 dernières années dans 7 pays sur 13. L'exposition croissante des banques aux titres de créances d'État conjuguée aux taux d'intérêt élevés expose le Mozambique à une éventuelle vulnérabilité macrofinancière. La réduction de la dette publique sous le seuil de 50 % du PIB d'ici 2021 tout en finançant les importants projets d'infrastructure planifiés au cours des prochaines années laisse présager des problèmes de politique publique aux Seychelles. En Namibie, dans le contexte actuel de diminution des recettes de la SACU, la réduction de la dette à un niveau viable prendra vraisemblablement plus de temps que prévu.

Il reste donc essentiel de maintenir les efforts de DC dans la région pour renforcer encore plus la capacité des pays membres de formuler et de mettre en œuvre des politiques saines. Pour que l'aide offerte permette aux pays de surmonter plus efficacement les difficultés, le FMI, appuyé par les CRAT, favorise un engagement précoce des autorités dans l'établissement des priorités de DC. Grâce aux orientations à moyen terme soutenues par un cadre de gestion basé sur les résultats (CGBR) dont ils se sont dotés, de nombreux pays membres jouent désormais un rôle prépondérant dans ce processus, d'où des gains d'efficacité dans la mise en œuvre des réformes. Les pays en situation de fragilité ou de vulnérabilité accrue imputable à des développements extérieurs néfastes ont besoin d'une aide mieux adaptée pour maintenir l'allure des réformes.

IV. FAVORISER L'INTÉGRATION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE LA FORMATION



En appui à la [nouvelle stratégie de développement des capacités du FMI](#) qui consiste à améliorer les services de DC offerts aux pays membres, le centre innove dans la prestation des services de DC afin

d'assurer l'intégration de l'AT et de la formation. L'augmentation, ces dernières années, des synergies entre AFS, l'IFA et les autres CRAT a contribué aux importants gains d'efficacité et à l'expansion de l'apprentissage par les pairs. La stratégie de DC de l'AFS pour l'exercice 2020 et au-delà aura les effets positifs suivants :

- **Intensification des échanges entre pairs dans le cadre de séminaires et de cours conjoints :**
L'augmentation du nombre de séminaires et de cours menés conjointement par l'IFA et d'autres CRAT favorisera les échanges avec des pairs de pays de l'extérieur de la région de l'AFS et élargira l'éventail des thèmes abordés. En 2019, des événements conjoints ont été organisés avec des partenaires comme l'IFA, AFRITAC Est (AFE), AFRITAC Centre (AFC) et AFRITAC Ouest 2 (AFW2)². Les échanges entre pairs de pays plus nombreux suscitent un intérêt croissant.
- **Nouveau renforcement du volet de formation des missions d'AT :** Pour renforcer la prestation de services de DC et accélérer les réformes, les missions d'AT de l'AFS englobent de plus en plus fréquemment des ateliers de formation d'une journée ou deux adaptés à la situation de chaque pays. Grâce à cette formation plus concrète portant notamment sur le cadre macrobudgétaire, la méthode du budget-programme, l'administration douanière et fiscale et sur le contrôle bancaire, les pays en question ont progressé vers les jalons fixés dans les délais prévus.

Élargir les modalités de prestation des services de DC grâce à des programmes d'orientation personnalisés

Programmes d'orientation personnalisés : Grâce à un mode innovant de prestation de l'aide au DC, le centre répond désormais à la demande de programmes d'orientation adaptés aux besoins des nouvelles recrues. Un programme d'orientation donné à la Banque de Maurice a permis à des participants de neuf pays d'acquérir une perspective cruciale de l'évolution des activités des banques centrales et des marchés financiers. Ce programme est arrivé à un moment opportun, car plusieurs banques centrales de la région modernisent actuellement leurs structures pour mieux relever les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées. En plus de développer leurs capacités, les participants ont bénéficié d'une belle occasion d'apprentissage par les pairs et de réseautage, ce qui est tout à fait dans l'esprit de l'intégration régionale et de l'harmonisation continentale des opérations et des normes. Pour surmonter les difficultés liées à la prestation des services de DC dans certains pays (surtout des pays fragiles), l'AFS entend organiser des programmes d'orientation personnalisés similaires en 2020 dont un programme sur le secteur monétaire et financier et sur les systèmes de paiement qui sera donné aux Comores. On espère aussi par ce programme accroître la capacité d'absorption des pays en question.

- **Réaliser des gains d'efficacité grâce à des échanges de personnes-ressources :** Pour profiter de la proximité des conseillers résidents dans le cadre des travaux en cours dans les pays membres, le centre encourage les échanges de personnes-ressources entre les centres de DC du FMI dans la région, une approche qui se trouve aussi à stimuler les gains d'efficacité. Voici quelques exemples de collaboration de cette nature :
 - Le conseiller résident de l'AFS en matière d'administration fiscale a participé en tant que personne-ressource à un cours de l'IFA ayant pour thème [la théorie et la pratique de l'administration et des politiques fiscales](#) et dont l'objet est de rehausser les connaissances des participants sur les principales difficultés qui attendent une administration dans la conception, l'administration et le contrôle d'un système fiscal moderne.

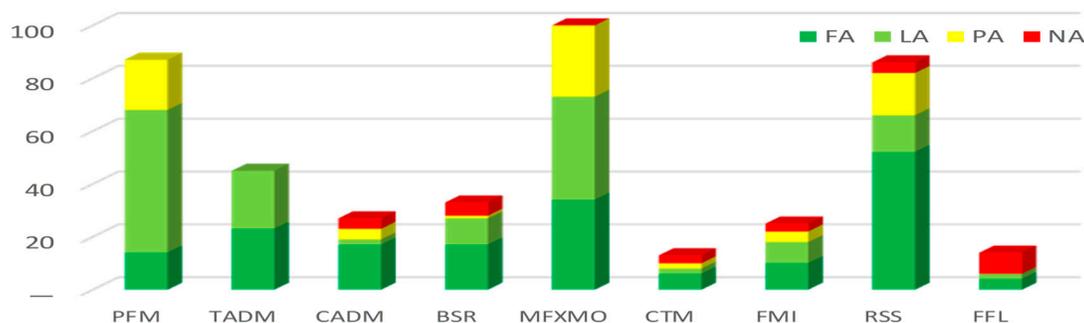
² Environ cinq cours sont aussi offerts en coordination avec le COMESA.



- Le conseiller résident de l'AFS sur les statistiques du secteur réel a participé en tant que personne-ressource à un atelier d'AFE sur la compilation des tableaux des ressources et des emplois dans les comptes nationaux.
 - Le conseiller résident de l'AFS en matière de contrôle et de réglementation bancaires participe depuis trois ans en tant que personne-ressource au séminaire sur les éléments de base du contrôle bancaire de l'IFA. En 2019, il a même été coordonnateur du cours.
 - Des conseillers en gestion des finances publiques (GFP) ont participé en tant que personnes-ressources à un atelier régional d'AFE sur l'utilisation des outils de prévisions macrobudgétaires en plus de contribuer à un groupe de discussion organisé dans le cadre d'un cours de l'IFA/IDC sur l'analyse de la politique budgétaire.
 - Le conseiller résident de l'AFS sur les opérations de la politique monétaire a donné un séminaire sur la communication dans la région d'AFE dans le cadre d'un échange de ressources entre l'AFS et AFE. Dans le cadre de cet échange, le conseiller résident d'AFE a quant à lui fourni le contenu de la partie de l'atelier ou de la mission d'AT à Maurice portant sur la mise en œuvre d'une politique monétaire. Cet échange visait à optimiser les compétences respectives des conseillers résidents de la région. Outre ce séminaire, le conseiller résident a aussi participé à Kigali à une conférence régionale de haut niveau sur la communication de l'information par les banques centrales organisée par la Banque centrale du Rwanda.
 - AFS a également sollicité les compétences de personnes-ressources de l'IFA dans le cadre d'ateliers (par exemple, programme d'orientation de la BM) et de missions d'AT (par exemple, formation sur le FPAS à Maurice et atelier sur l'analyse économique de la SADC).
- **Élargir la participation des représentants officiels des pays en tant qu'observateurs dans les missions d'AT, en consultation avec le siège du FMI :** En misant sur les efforts continus d'intégration de l'AT et de la formation, et afin d'assurer la croissance du bassin d'experts dans la région, le centre s'efforce d'encourager les représentants officiels des pays qui collaborent étroitement avec les missions d'AT ou qui participent directement à la mise en œuvre des recommandations d'AT à participer aux missions de l'AFS. Cette approche favorise la création d'une capacité et d'un bassin régional d'experts tout en offrant des possibilités d'apprentissage par les pairs aux pays. L'AFS encourage les autorités à être ouvertes à la participation de représentants officiels à des missions d'AT en tant qu'observateurs et à contribuer à l'augmentation du bassin régional d'experts.

Les pays AFS ont poursuivi la mise en œuvre des réformes dans les domaines de base comme l'indiquent les jalons atteints³ et les progrès accomplis dans la poursuite des résultats. À la fin d'avril 2019, 76 % des jalons fixés pour les exercices 2018 et 2019 étaient pleinement ou largement atteints, et des progrès avaient été constatés dans 17 % des cas. Ces résultats dénotent une adhésion sans réserve au programme de DC au niveau politique et chez les hauts fonctionnaires. Le nombre de jalons ciblés et leur statut à la fin d'avril 2019 variaient cependant d'un projet de DC à l'autre (figure 5). Les sections thématiques du présent rapport mettent en valeur les principaux facteurs qui ont contribué à ce rendement.

Graphique 5. Nombre et statut de jalons atteints en 2018 et en 2019, par projet



PA = pleinement atteint LA = largement atteint PaA = partiellement atteint NA = non atteint
 GFP—gestion des finances publiques ; TADM—administration fiscale ; CADM—administration douanière ; CBR—contrôle bancaire et réglementation ; MFXMO—opérations sur le marché monétaire et le marché de change ; CTM—formation personnalisée (Mozambique) ; IFM—infrastructure des marchés financiers ; SSR—statistiques du secteur réel, DFB—droit financier et budgétaire.
 Source : services de l'AFS.

Le nombre de jalons atteints est satisfaisant, mais varie d'un pays à l'autre. Le retard à atteindre certains jalons s'explique en partie par la matérialisation de certains risques de mise en œuvre, surtout des problèmes de sécurité ou des déclenchements d'élections ayant forcé l'interruption temporaire des missions d'AT, par la révision de l'ordre de priorité des besoins de DC et par l'annulation ou le report de missions par les autorités. Même si des développements de cette nature nuisent au bon fonctionnement du programme de DC, l'AFS a démontré sa souplesse en mettant à jour le plan de travail et en tenant compte des nouvelles priorités en émergence des pays membres et des partenaires régionaux. Le plan de travail de l'exercice 2019 reste conforme au programme de la phase II et aux priorités de l'exercice.

Tout au long de l'exercice 2019, l'AFS a aussi continué d'appuyer les efforts d'harmonisation régionale et d'intégration en offrant de l'AT personnalisée et en organisant à l'échelle régionale et sous-régionale des séminaires, des ateliers, des cours et des activités d'apprentissage par les pairs personnalisés. L'AFS a tenu 14 séminaires⁴, organisé 2 cours de l'IDC et financé la participation de représentants officiels des pays AFS à des cours de l'IFA en plus d'organiser un nombre accru de séminaires sous-régionaux personnalisés, d'ateliers nationaux personnalisés et de détachements d'experts. Des cours donnés au

³ L'état « d'atteinte » des jalons mentionnés dans le présent rapport était valide à la fin d'avril 2019. Les jalons ont été évalués comme pleinement, largement ou partiellement atteints ou pas atteints du tout conformément au nouveau cadre de GBR.

⁴ Onze ont été organisés conjointement avec d'autres CRAT et des partenaires régionaux.

siège social du FMI et des cours en ligne de l'IDC ainsi que d'autres fournis par l'IFA sont venus compléter le travail régional de l'AFS.

Le volume de services de DC offerts représentait approximativement 17,9 équivalents temps plein dont environ le quart est allé aux trois pays AFS en situation de fragilité (tableau 1). L'allocation des ressources entre les différents pays a varié dans une large mesure en fonction de l'efficacité de la mise en œuvre des réformes et de la capacité d'absorption des bénéficiaires des services de DC.

Tableau 1. Allocation des ressources en 2019, par pays et par thème, en équivalents temps plein (ETP)

	BSR	CA	FFL	FMI	MPO	PFM	RSS	TA	Training 1/	Others 2/	Total
Regional 3/	0.9	0.9		0.0	0.8	2.1	1.2	0.7	0.2	0.4	7.2
Angola	0.1	0.1	0.1		0.0	0.1	0.1	0.2		0.0	0.7
Botswana		0.1	0.1	0.0	0.4	0.3	0.1	0.1		0.0	1.1
Comoros	0.1	0.2				0.3	0.2	0.2		0.0	1.0
Eswatini		0.1	0.1			0.5	0.1	0.1			0.9
Lesotho	0.1	0.1				0.3	0.1	0.0			0.7
Madagascar		0.1	0.2		0.0	0.4	0.1	0.1			0.9
Mauritius	0.1	0.1		0.0	0.2	0.2	0.1	0.1			0.8
Mozambique	0.0	0.1	0.0			0.2	0.1				0.4
Namibia	0.0	0.2		0.1		0.2	0.1	0.2		0.0	0.8
Seychelles	0.1	0.1			0.1	0.7	0.1	0.1			1.1
South Africa	0.1			0.1		0.0	0.1	0.1			0.4
Zambia	0.0	0.2		0.1	0.2	0.3	0.1	0.1			1.0
Zimbabwe		0.2				0.0	0.1	0.6		0.0	0.9
Total	1.6	2.2	0.6	0.3	1.7	5.9	2.5	2.6	0.2	0.4	17.9
Fragile countries	0.3	0.7	0.2	0.0	0.2	1.3	0.6	1.0	0.0	0.1	4.5
Share of total	18%	34%	37%	3%	11%	22%	26%	39%	23%	24%	25%

1/ Comprend les cours de formation en macroéconomie donnés par l'IDC. 2/ Comprend les activités de sensibilisation et de rayonnement de la GBR.

3/ Comprend les séminaires régionaux et sous-régionaux, l'organisation d'activités d'apprentissage par les pairs (détachements d'experts et participation de représentants officiels des pays aux missions en tant qu'observateurs), le soutien logistique, la gestion de projets et le mentorat à distance des conseillers résidents.

Source : services de l'AFS.

PROGRAMME BUDGÉTAIRE — RENFORCER LES CADRES DE GOUVERNANCE POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS BUDGÉTAIRES

L'aide apportée aux autorités des pays afin qu'elles bonifient leurs processus budgétaires et leur gestion des risques budgétaires est au cœur du programme budgétaire de cette année. Voici quelques exemples d'activités de l'AFS :

- aide aux ministères des Finances pour le renforcement des cadres financiers à moyen terme (CFMT) et des budgets par l'amélioration des outils de prévisions et des processus budgétaires et une meilleure coopération entre institutions ;
- aide pratique à la gestion des risques budgétaires découlant du contexte économique, de l'exécution du budget, des entreprises publiques, des administrations infranationales, de la masse salariale et des systèmes de pensions ;
- aide aux ministères des Finances pour une meilleure exécution du budget et gestion des investissements publics grâce à des procédures et des règlements bien conçus ;
- aide pratique pour une meilleure gestion de trésorerie des arriérés de dépenses grâce à l'élaboration de lignes directrices et au renforcement des mécanismes institutionnels ;
- aide aux gouvernements pour améliorer la communication de l'information financière et rehausser la transparence en mettant à niveau la classification budgétaire et les systèmes comptables ;

- formation de représentants officiels des gouvernements dans le cadre de séminaires régionaux et de plusieurs ateliers adaptés à la situation de chaque pays ;
- promotion des programmes d'échanges entre pairs et de détachements d'experts, et participation des représentants officiels des pays aux missions d'AT ;
- soutien à l'intégration régionale en collaborant avec les organisations régionales.

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES – Miser sur les réussites des pays grâce à la formation personnalisée et aux échanges entre pairs – Sybi Hida et Robert Clifton



Exécution du plan de travail 2019 sur la GFP

Au cours de l'exercice 2019, de l'aide a été offerte pour renforcer les cadres budgétaires et financiers à moyen terme (CBMT et CFMT), la gestion des investissements publics, la gestion des risques budgétaires, et la comptabilité et la communication de l'information financière (encadrés 1 et 2). Dans l'ensemble, la mise en œuvre s'est déroulée conformément au plan. Toutefois, plusieurs missions en Angola et au Zimbabwe ont été reportées à la demande des autorités.

Voici les principales réalisations par objectif stratégique de l'exercice 2019 :

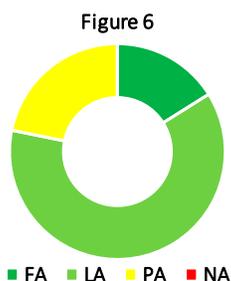
- **Préparation d'un budget exhaustif, crédible et basé sur la politique publique :** L'Eswatini s'est doté d'un CBMT de base pour la période de 2019 à 2021 et a élaboré sa méthodologie pour la préparation d'un CFMT. La Zambie a obtenu l'aide nécessaire à l'élaboration d'une méthodologie de prévision des recettes. Le Mozambique travaille actuellement à la création d'un guide de prévisions macrobudgétaires tandis que l'Angola et le Botswana renforcent leur CFMT. Le Lesotho travaille à la création d'un modèle de prévisions macrobudgétaires tandis que les Comores et la Namibie se sont dotées d'un guide de préparation du budget. Les Seychelles ont obtenu de l'aide dans la mise au point d'une méthodologie de base d'établissement des coûts tandis que le Zimbabwe s'est prévalu de l'aide offerte pour approfondir les aspects stratégiques du budget.
- **Renforcement du processus de définition, de surveillance et de gestion des risques budgétaires :** Les Seychelles ont publié un relevé des risques budgétaires (RRB) qui comprend un chapitre sur les entreprises d'État (EE). L'Afrique du Sud a obtenu l'aide (de FAD et de l'AFS) requise pour se soumettre à un test de résistance budgétaire. Le Botswana a quant à lui obtenu l'aide nécessaire au développement d'un nouvel outil de supervision financière des entreprises d'État tandis que la Namibie et le Madagascar ont obtenu de l'aide dans l'élaboration d'un RRB.
- **Amélioration de l'exécution du budget et des contrôles :** Au Madagascar et à Maurice, le ministère des Finances joue maintenant un rôle accru dans la gestion des investissements publics. L'AFS a aidé ces

deux pays à mettre respectivement en œuvre un plan d'action et une stratégie de gestion des investissements publics, et un manuel d'évaluation et de sélection des projets d'investissement public (tous les deux élaborés antérieurement avec l'aide de l'AFS). Le Botswana a reçu l'aide nécessaire pour mettre en place des procédures d'évaluation et de sélection des projets d'investissement et pour améliorer leur mise en œuvre. Le Mozambique a reçu une aide en matière de gestion et de prévention des arriérés de dépenses et pour l'élaboration d'une stratégie nationale de contrôle des dépenses et de conception des programmes financiers (en collaboration avec FAD). Aux Comores et à Madagascar, on a poursuivi le projet de création et de maintien des contrôles financiers et de rationalisation de la gestion de la masse salariale et des cadres du système de pensions. L'Angola a obtenu de l'aide pour améliorer ses procédures d'exécution du budget et ses contrôles budgétaires. L'Eswatini reçoit de l'aide dans la mise en place d'une nouvelle réglementation sur la GFP. Le Lesotho a reçu de l'aide pour harmoniser son plan de comptes (PC) avec le GSFM2014 tout en procédant à la mise à niveau planifiée des SIGF. La Namibie a aussi reçu des conseils sur la révision de son plan de comptes et la mise à niveau de ses SIGF.

- **Amélioration de la couverture et de la qualité de l'information budgétaire :** Le Botswana et le Maurice ont obtenu de l'aide pour évaluer la couverture et la qualité des états financiers annuels de 2017-2018 conformément aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). La version définitive de la politique et des procédures sur la gestion des biens publics a été établie au Botswana. Aux Comores, des directives ont été publiées afin d'accroître la fiabilité et la pertinence des états financiers dans le processus décisionnel. La Namibie et l'Eswatini ont bénéficié d'une aide pour mettre en œuvre une version améliorée de leurs SIGF et resserrer les contrôles du système sur l'exécution du budget et la communication de l'information financière. Aux Seychelles, on s'est doté d'un nouveau guide de comptabilité publique.
- **Intégration plus poussée des cadres de gestion des actifs et passifs :** Le Lesotho s'est doté de lignes directrices sur gestion des flux de trésorerie et a renforcé les mécanismes institutionnels dans le but d'améliorer ses prévisions en ce domaine. La Zambie travaille à l'amélioration de ses mécanismes réglementaires et institutionnels de gestion de trésorerie, et à une meilleure intégration de ses fonctions de gestion de trésorerie et de dettes.

Des progrès intéressants ont été accomplis dans l'atteinte des jalons de GFP. Soixante-dix-huit pour cent (78 %) des jalons des exercices 2018 et 2019 ont été pleinement ou largement atteints (graphique 6). Le taux de jalons atteints varie cependant fortement d'un pays à l'autre, de 25 % à 100 %. De nombreux facteurs expliquent ces différences : cibles trop ambitieuses, adhésion des autorités, changements de priorités du pays, progrès de la mise en œuvre des réformes de GFP, difficultés associées à la mise en œuvre des réformes de deuxième génération plus complexes (par exemple, Normes comptables internationales pour le secteur public sur la base des droits constatés, risques budgétaires liés aux entreprises d'État) et plus délicates (masse salariale et pensions, transparence).

Graphique 6. Gestion des finances publiques — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019



gestion des investissements publics, dette publique).

Séminaires régionaux et formation personnalisée de l'exercice 2019

Séminaires régionaux et sous-régionaux

En collaboration avec le COMESA et AFE, l'AFS a organisé deux séminaires régionaux et formé des fonctionnaires dans le cadre de missions d'AT. Entre autres activités régionales et ateliers organisés dans les pays, mentionnons deux séminaires régionaux dont i) un sur le CFMT et les risques budgétaires et ii) un sur la comptabilité du secteur public et la communication de l'information budgétaire et la transition vers la Norme comptable internationale du secteur public ; deux ateliers en Eswatini sur les prévisions macrobudgétaires et sur la préparation du budget et la rationalisation des dépenses ; deux ateliers en Namibie sur la gestion des risques budgétaires et sur les SIGF/plans de comptes ; un atelier au Mozambique sur la gestion des risques budgétaires, un aux Seychelles sur l'analyse des risques budgétaires et le contrôle financier des EE, un en Zambie sur le renforcement des prévisions macrobudgétaires et des mouvements de trésorerie ; un au Botswana sur la propriété des entreprises d'État et les contrôles financiers ; un au Maurice sur la GFP à l'intention des fonctionnaires nouvellement embauchés au ministère des Finances et un au Botswana, sur la gestion des investissements publics.

Programme de détachement d'experts

- Un représentant officiel des Seychelles a participé à une mission d'AT de l'AFS en Eswatini. Sa contribution consistait à faire part aux participants de l'expérience des Seychelles dans l'acquisition de capacités de prévisions macrobudgétaires et à donner des conseils sur le renforcement de la capacité d'effectuer des prévisions macrobudgétaires en Eswatini.
- Un représentant officiel de Maurice a participé à une mission d'AT sur le développement d'un manuel de comptabilité aux Seychelles.
- Des représentants officiels du Botswana et du Zimbabwe ont participé à l'atelier régional sur les prévisions macroéconomiques organisé au Rwanda.
- Quatre employés (dont deux ont autofinancé leur participation) du Bureau du comptable général du Botswana ont été détachés pendant cinq jours au sein de l'équipe du Trésor de Maurice pour apprendre des pratiques avancées de gestion des mouvements de trésorerie.

Participation à des événements régionaux

AFS a participé aux travaux de deux sous-comités de la Communauté du développement de l'Afrique australe (SADC) dans le cadre, d'une part, de la réunion des gouverneurs de banque centrale de la SADC portant sur les manuels et outils techniques de GFP du FMI ; et d'autre part, dans le cadre d'une réunion du sous-comité macroéconomique de la SADC sur le rôle de l'AFS dans le processus d'intégration régionale. L'AFS a aussi participé activement au séminaire annuel des bureaux parlementaires du budget africains organisé par le Bureau parlementaire du budget d'Afrique du Sud.

Le retard à atteindre certains jalons est dans certains cas imputable au report des activités d'AT à la demande des autorités, la plupart du temps à la suite d'événements politiques (Comores, Madagascar et Zimbabwe), et à la lenteur plus marquée que prévu de la mise en œuvre des recommandations d'AT (Angola, Botswana, Lesotho, Zambie) à cause des capacités restreintes des pays ou des risques politiques inhérents à certaines réformes (relevé des risques budgétaires, gestion de la masse salariale et des pensions,

Encadré 1. Réforme de la GFP – principales réalisations régionales (Namibie)

En 2017-2018, l'AFS a aidé l'équipe de gestion du budget du ministère des Finances à développer et utiliser des outils améliorés de préparation du budget. Certaines missions ont conçu et testé un outil budgétaire de compilation des estimations détaillées et des documents budgétaires du cadre des dépenses à moyen terme. Les modèles de propositions budgétaires ont été simultanément simplifiés aussi bien sur le plan de la précision des coûts requis que sur celui de la rationalisation des indicateurs de rendement présentés dans le budget. Finalement, l'AFS a aussi collaboré à la compilation d'un manuel technique qui décrit le processus de conception de l'outil et ses fonctions, et la marche à suivre détaillée pour sa mise à jour annuelle. Grâce à cette aide, le processus de dépôt et de compilation du budget a été rationalisé. L'AFS a collaboré avec l'Union européenne au projet de réforme de la GFP au ministère des Finances, un projet qui a aussi bénéficié d'une mission d'AT.

Encadré 2. Réforme de la GFP – principales réalisations régionales (Seychelles)

Grâce à l'étroite collaboration entre les autorités et AFS en 2017-2018, un premier relevé des risques budgétaires (RRB) exhaustif a été publié dans le cadre du processus budgétaire de 2019. La publication de ce RRB en décembre 2018 était aussi un des objectifs de la réforme menée au moyen de l'instrument de coordination de la politique du FMI. Après une mission de diagnostic conjointe de FAD et de l'AFS en avril 2017, l'AFS et les autorités ont collaboré à une série de missions d'AT de formation, d'aide pratique et d'encadrement. Les experts de l'AFS ont travaillé en étroite collaboration avec les fonctionnaires des principaux services du ministère des Finances, du ministère du Commerce, de l'Investissement et de la Planification économique et de la Commission de surveillance des entreprises publiques (PEMC), en l'occurrence l'unité responsable de la surveillance et de l'évaluation du rendement global des entreprises publiques. Outre la publication du RRB, la PEMC a publié le rapport annuel de 2019 sur les entreprises publiques qui contient par ailleurs une analyse des risques budgétaires courus par ces entreprises et des risques budgétaires auxquels elles exposent l'État.

Priorités de l'AT pour l'exercice 2020

Conformément au programme de la phase II et au programme d'harmonisation régionale lancés par le COMESA et la SADC, et en coordination avec FAD et d'autres fournisseurs d'AT, on maintiendra en 2020 l'accent sur les points suivants :

- engagement continu dans les pays qui ont besoin : 1) de garantir l'intégrité fondamentale de leur système de GFP ; 2) d'accomplir des progrès dans leur planification budgétaire à moyen terme et la mise en place de processus budgétaires ; 3) de renforcer la gestion des risques budgétaires et des investissements publics ; 4) d'adopter des normes comptables plus pointues ; et 5) d'accroître le volume de ressources consacrées à la GFP, et notamment de bonifier les structures, les compétences, les systèmes, la gestion et le financement ;
- coopération et convergence régionales afin de promouvoir la complémentarité des processus budgétaires et l'adoption de normes communes.

En 2020, les interventions en matière de GFP cibleront différents objectifs stratégiques au fil de l'exécution des réformes de la GFP déjà en cours ou envisagées par les pays membres. Ces interventions viseront notamment :

- une préparation exhaustive, crédible et fondée sur les politiques du budget (tous les pays AFS) ;
- l'amélioration de la gestion des actifs et des passifs (Eswatini, Lesotho, Maurice et Zambie) ;
- l'amélioration de l'exécution et du contrôle du budget (Comores, Madagascar, Maurice, Mozambique et Afrique du Sud) ;
- l'accroissement de la couverture et le rehaussement de la qualité de la communication de l'information budgétaire (Botswana, Comores, Eswatini, Lesotho, Maurice, Namibie, Seychelles et Zambie) ;
- le renforcement de la définition, de la surveillance et de la gestion des risques budgétaires (Botswana, Madagascar, Mozambique, Namibie, Seychelles, Zambie et Zimbabwe) ;
- le renforcement des lois sur la GFP et des institutions (Botswana, Mozambique et Eswatini).

Formation régionale et programme d'apprentissage par les pairs en 2020

Les activités régionales comprendront deux séminaires régionaux organisés conjointement avec le COMESA et AFE et plusieurs séminaires sous-régionaux qui réuniront des représentants de pays sélectionnés afin de promouvoir la pollinisation croisée grâce à l'apprentissage par les pairs des bonnes pratiques de gestion de dettes, de prévisions macrobudgétaires, de préparation du budget, de comptabilité budgétaire et de communication de l'information budgétaire. Parmi les thèmes qui seront abordés, mentionnons le renforcement de la parité entre les sexes et l'amélioration de la transparence budgétaire ainsi que le renforcement de la gestion des dettes et des biens publics. Dans la mesure du possible, ces séminaires seront organisés conjointement avec le COMESA et AFE et en coopération avec l'Institut de formation pour l'Afrique. De plus, l'équipe de GFP prévoit offrir plus de formation personnalisée aux pays membres sur des sujets précis d'intérêt commun.

Les activités régionales de GFP incluront aussi des affectations au ministère des Finances dans le cadre du programme de détachement d'experts et la participation de représentants officiels à des missions en tant qu'observateurs. D'autres possibilités de coopération avec le COMESA, la SADC, l'ESAAG et la CABRI, entre autres, seront poursuivies dans le respect des priorités régionales comme les lois sur la responsabilité budgétaire, le CBMT/CFMT, les risques budgétaires et la communication d'information budgétaire ainsi que les critères de convergence en matière de GFP.

Risques particuliers aux différents secteurs et atténuation des risques

Les risques particuliers à la GFP n'ont pas changé :

- **Faible engagement des politiques et de la haute direction.** L'AFS s'efforcera de mobiliser les ministres et les hauts fonctionnaires pour la mise en œuvre du cadre de GBR afin de stimuler l'adhésion.
- **Turbulences politiques et économiques.** Ces turbulences pourraient entraîner la réaffectation de ressources à d'autres résultats ou à d'autres pays ; l'offre de formation ou d'ateliers hors site dans un contexte où les missions dans un pays sont difficiles et le maintien de la politique consistant à répondre favorablement aux demandes urgentes. L'AFS cherchera aussi à innover dans la prestation de services de DC en organisant notamment des réunions dans des pays tiers ou des conférences vidéo.
- **Capacités limitées.** Le but consiste à harmoniser les résultats de la mission avec la capacité du pays et la mise en œuvre par phase ; à créer des capacités par le mentorat et l'organisation d'ateliers ; et à accroître les possibilités d'apprentissage par les pairs.



Exécution du plan de travail de l'administration fiscale de l'exercice 2019

AFS a aidé les administrations fiscales à renforcer leurs fonctions de base, leur administration des recettes et leurs accords de gouvernance. D'ici la fin de l'exercice 2019, tous les jalons ciblés des exercices 2018 et 2019 auront été pleinement ou largement atteints (figure 7). Voici quelques-unes des principales réalisations relevées au cours de la période :

- **Angola** : L'administration angolaise des recettes a rehaussé l'état de préparation des systèmes de TI de l'administration fiscale à gérer un régime efficace et efficient de taxe sur la valeur ajoutée (TVA).
- **Botswana** : La capacité de l'unité des gros contribuables (UGC) du service unifié des recettes du Botswana d'auditer des contribuables du secteur financier a été renforcée grâce à de la formation interne et à la production de guides pratiques.
- **Comores** : Grâce à de la formation et à des directives aux fonctionnaires, la capacité de l'UGC des Comores a été accrue afin d'améliorer le respect par les grandes entreprises des délais de production des déclarations de revenus et de leurs obligations de paiement. La structure organisationnelle de l'UGC a été revue et des conseils lui ont été prodigués sur les améliorations nécessaires. De plus, les pratiques et procédures de gestion des ressources humaines ont été révisées et des conseils d'amélioration ont été fournis.



Encadré 3. Comores : augmentation du ratio des recettes fiscales au PIB de 6,6 points de pourcentage

Depuis l'exercice 2017, une série de missions ont été menées aux Comores afin de renforcer les activités de gestion de la conformité de l'administration fiscale comorienne. Avec la collaboration des autorités et d'autres partenaires du développement, l'AFS a participé à la création d'une unité des gros contribuables (UGC). Il a d'abord fallu sélectionner ces gros contribuables, établir leur dossier fiscal dans un environnement de travail manuel, contrôler leurs déclarations et leurs paiements, et envoyer des rappels et des suivis dans les cas de non-conformité. L'assistance de l'AFS a aussi aidé l'administration fiscale à établir le solde des arriérés d'impôt et à élaborer une stratégie pour recouvrer les sommes dues. Des plans d'audit ont été élaborés et des auditeurs ont été formés et encadrés afin de régler ces dossiers d'audit. Le ratio des recettes fiscales au PIB a depuis augmenté de 6,6 points de pourcentage et est passé d'un plancher de 11,1 % en 2015 à un ratio prévu de 17,7 % à la fin de 2018.

- **Lesotho** : Capacité accrue de gérer efficacement le risque de conformité grâce à de la formation en analyse des données et en développement du renseignement.

- **Maurice** : L’Autorité fiscale de Maurice (AFM) a revu sa stratégie de communication avec les contribuables dans le but de favoriser le civisme fiscal. Elle a aussi commencé à recourir à l’analytique avancée des données afin de mieux gérer ses priorités grâce à une gestion efficace des risques de conformité (GRC) et à une intégrité accrue.
- **Madagascar** : La capacité d’audit a de nouveau été augmentée et les arriérés d’impôt ont été ramenés de 779 à 414 milliards d’ariarys de décembre 2017 à décembre 2018.
- **Namibie** : Le ministère des Finances s’est doté d’un cadre de gestion stratégique à moyen terme visant à établir et moderniser entièrement l’office des recettes fiscales de Namibie (NAMRA).
- **Seychelles** : La commission des recettes fiscales des Seychelles a établi avec précision ses besoins en prévision de l’acquisition et de la mise en œuvre d’un nouveau système d’administration fiscale.
- **Afrique du Sud** : Le service des recettes fiscales d’Afrique du Sud a accru sa capacité d’audit grâce à de la formation offerte aux auditeurs de l’impôt et des douanes dans le domaine de l’établissement des prix des transferts et à l’élaboration d’une politique sur les accords de prix préalables (APP).
- **Eswatini** : Augmentation de la capacité de l’UGC de procéder efficacement à des audits fondés sur le risque des contribuables du secteur financier.
- **Zambie** : On procède à une analyse de la concordance des données fiscales et douanières afin d’accroître la capacité de l’Autorité zambienne des recettes fiscales (ZRA) de gérer les priorités organisationnelles grâce à une gestion efficace du risque de conformité.
- **Zimbabwe** : Le pays a inscrit des réalisations importantes dans les cinq domaines suivants :
i) élaboration d’une nouvelle stratégie pour la période de 2019 à 2023, création d’outils pour surveiller les progrès accomplis, et mise en place de mécanismes d’évaluation de l’efficacité de la mise en œuvre des réformes ; ii) définition des forces et des faiblesses de l’administration fiscale grâce à l’outil d’évaluation et de diagnostic (TADAT) ; iii) établissement d’un ordre de priorité entre les réformes fondées sur les constatations du TADAT, délimitation du périmètre de la stratégie de mobilisation des recettes à moyen terme et conception de cette stratégie avec l’aide du Fonds thématique de mobilisation des recettes (RMTF) du FMI ; iv) amélioration de la capacité de GRC grâce à une analyse de la concordance entre les données douanières et fiscales des principaux importateurs et exportateurs ; et v) examen de la fonctionnalité du système intégré d’administration fiscale afin de s’assurer de sa capacité à gérer les activités d’administration fiscale de l’Autorité des recettes fiscales du Zimbabwe (ZIMRA).

Programme d’apprentissage par les pairs et collaboration avec des partenaires pendant l’exercice 2019

- **Forum africain d’administration fiscale (ATAF)** : Le conseiller résident de l’AFS a assisté à un atelier spécial d’élaboration de la stratégie de l’ATAF qui a servi à la création de son plan de travail de 2019. Le conseiller a également assisté à la cinquième assemblée générale (AG) de l’ATAF où il a participé aux travaux d’un groupe sur le besoin de nouvelles solutions pour accroître la mobilisation des ressources intérieures de l’Afrique. Étaient présents à cette assemblée générale, les commissaires généraux des 38 pays membres africains, des partenaires du développement et des fiscalistes africains.
- **SADC** : Le sous-comité sur la fiscalité de la SADC a été informé des détails du programme de développement d’une capacité d’administration des recettes de l’AFS et du soutien de ce dernier au programme d’harmonisation régionale et d’intégration.
- **Mozambique** : L’administration des recettes fiscales du Mozambique a accru sa capacité d’inscription des contribuables en envoyant en détachement trois fonctionnaires à l’office de l’administration des recettes du Brésil.
- **Maurice et Zambie** : Les deux pays ont accru leurs capacités d’analyse des données et de développement de renseignements aux fins de la GRC grâce à la participation d’un fonctionnaire de Maurice et de deux fonctionnaires de Zambie et l’AFS à une mission de concordance des données fiscales et douanières au Zimbabwe.

Encadré 4. Création d’une nouvelle autorité des recettes fiscales en Namibie

AFS a aidé le ministère des Finances à créer l’Autorité des recettes fiscales. Dans le cadre de missions d’AT réparties sur presque deux ans, il a collaboré avec l’équipe de la NAMRA et les jalons suivants ont été atteints : élaboration du plan pour la création de l’Autorité ; proposition d’une structure organisationnelle ; élaboration d’un plan de gestion du changement et de communications afin d’obtenir l’adhésion des parties prenantes ; révision de la loi sur la création de la NAMRA et offre de conseils sur la formulation du libellé de cette loi et les pouvoirs qu’elle créera ; et offre de conseils sur les principes de gestion des projets et les structures de gouvernance. L’AT a aussi permis de revoir le profil du poste de commissaire. La loi sur la NAMRA a été adoptée par le parlement et la NAMRA entrera en fonction à une date qui sera annoncée ultérieurement par le ministre. Les membres du conseil d’administration ont été désignés et le processus de recrutement du commissaire est en cours. L’AFS a aussi élaboré un cadre de gestion stratégique à moyen terme qui sera soumis à l’approbation du conseil d’administration de la NAMRA.

De nombreuses administrations fiscales de la région ont encore d’importants obstacles à surmonter pour assurer une gestion de la conformité vraiment efficace. Voici quelques-uns de ces obstacles :

- absence de données de qualité et de capacités de les analyser pour en tirer des renseignements utiles à une gestion efficace de la conformité et à la gestion du rendement de l’administration des recettes fiscales (malgré l’automatisation des processus, l’utilisation des données comme ressources stratégiques pour la prise des décisions et les contrôles de gestion ne s’est pas considérablement améliorée) ;
- absence de procédures en bonne et due forme ou faiblesse des procédures existantes, ce qui ouvre la porte à des problèmes d’intégrité, de gouvernance et de corruption ;
- faiblesse de l’engagement et du soutien de la direction à la mise en œuvre des recommandations d’AT qui se manifeste dans une large mesure par l’attribution de ressources insuffisantes aux réformes, un contrôle restreint des progrès accomplis et l’absence d’obligations de rendre compte des résultats obtenus ;
- capacité limitée de gérer les réformes stratégiques, ce qui empêche de récolter les fruits des efforts de réforme déployés.

Priorités de l’AT pour l’exercice 2020

Le plan de l’administration fiscale pour l’exercice 2020 se concentre sur les résultats suivants :

- **Une plus forte proportion de contribuables respectent leurs obligations de paiement.**
 - **Comores :** Formation et directives additionnelles à l’UGC afin d’améliorer la perception des arriérés d’impôt.
 - **Madagascar :** Examen des progrès accomplis dans la gestion des arriérés et l’établissement d’une stratégie de recouvrement, et encadrement et soutien additionnels.
- **Des programmes d’audit et d’autres programmes de vérification garantissent efficacement l’exactitude de l’information communiquée :**
 - **Botswana :** Formation et directives additionnelles pour doter l’UGC de la capacité d’obtenir des contribuables du secteur financier des déclarations fiscales plus exactes.
 - **Comores :** Élaboration de critères de sélection des dossiers d’audit, élaboration d’un plan d’audit annuel et encadrement des auditeurs de l’UGC pour qu’ils mettent en œuvre le plan.
 - **Madagascar :** Élaboration d’un plan national d’audit axé sur les risques et de normes de qualité des audits, et aide à la mise en œuvre.
 - **Maurice :** Analyse des progrès accomplis dans la mise en œuvre de l’analytique des données avancée et dans la création d’une unité d’analytique, et formulation de nouvelles directives afin d’accroître la capacité.
 - **Afrique du Sud :** Élaboration d’un cours avancé sur les prix de transfert, lancement du cours, adoption du cadre des APP et aide à la mise en œuvre.

- **Eswatini** : Mise en œuvre du plan d'amélioration de la conformité et d'arrangements organisationnels grâce au fonds fiduciaire pour la mobilisation des recettes, et renforcement de la capacité de l'UGC afin de rehausser la conformité dans le secteur de l'assurance.
- **Zimbabwe** : Offre d'une nouvelle formation afin de renforcer la capacité d'audit dans le secteur des télécommunications.
- **Mozambique** : Offre de formation et formulation de directives pour renforcer la capacité d'audit.
- **La capacité de procéder à des réformes est accrue grâce à une stratégie clairement établie.**
 - **Angola** : Offre d'une aide pour mettre en œuvre et surveiller l'exécution de la nouvelle stratégie 2020-2024 élaborée en 2019.
 - **Comores** : Définition des réformes prioritaires par une mission d'élaboration de stratégies.
 - **Madagascar** : Définition des réformes prioritaires par une mission d'élaboration de stratégies.
 - **Namibie** : Offre d'une aide additionnelle afin de mettre en œuvre la NAMRA et d'en faire une organisation fonctionnelle et efficace.
 - **Seychelles** : Définition des forces et faiblesses de l'administration fiscale au moyen d'une mission TADAT.
 - **Zimbabwe** : Offre d'une formation à l'équipe de coordination de la stratégie de la ZIMRA et formulation de directives additionnelles pour la mise en œuvre du plan stratégique 2019-2023 et examen des progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme du fonds fiduciaire pour la mobilisation des recettes.
- **Les priorités organisationnelles sont mieux gérées grâce à une gestion efficace des risques (GR).**
 - **Zambie** : Offre d'une formation et formulation de directives pratiques pour renforcer la capacité d'analyse des données et de collecte des renseignements nécessaires à une GRC efficace.
 - **Lesotho** : Offre d'un soutien additionnel pour établir une capacité efficace d'analyse des données.
- **Une nouvelle loi fiscale actualisée a été mise en œuvre.**
 - **Angola** : Offre d'une aide pour la mise à niveau des systèmes de TI et la mise en place d'une administration efficace de la TVA.
- **Des initiatives de services aux contribuables ont été renforcées afin de favoriser le civisme fiscal.**
 - **Comores** : Élaboration et présentation aux autorités d'une stratégie pour la prestation de services aux contribuables.
 - **Madagascar** : Élaboration d'une stratégie et de normes de prestation de services aux contribuables et formulation de directives pour une mise en œuvre efficace.

Programme régional de formation et d'apprentissage par les pairs pour l'exercice 2020

Dans le but d'accentuer l'harmonisation régionale par des séminaires, des cours, des initiatives d'apprentissage par les pairs et des activités régionales de réseautage ciblés, les activités suivantes seront lancées :

- un séminaire régional conjoint AFE/AFS/AFW2 sur la gouvernance de l'administration des recettes ;
- un séminaire personnalisé sur les techniques d'audit des contribuables à l'intention du Madagascar et des Comores ;
- une participation au comité fiscal de la SADC et aux événements organisés par les institutions régionales de DC ;
- un mécanisme de détachement d'experts dans au moins un pays desservi par l'AFS ;
- une participation d'au moins un fonctionnaire de pays à une mission d'AT de l'AFS.

Risques particuliers aux différents secteurs et atténuation des risques

Voici quelques-uns des risques qui compromettent l'atteinte des objectifs en matière d'administration fiscale :

- absence d'une capacité de gestion efficace des changements stratégiques et des réformes ;
- instabilité à la haute direction ayant des incidences sur le maintien des orientations convenues et des réformes ;
- appuis politiques insuffisants pour gérer les principaux risques de conformité dans certaines administrations ;
- engagement insuffisant de la direction pour fixer les orientations, fournir les ressources de contrepartie et mettre en place des mesures de responsabilisation ;
- problèmes de sécurité entraînant le report des missions.

Parmi les mesures d'atténuation, mentionnons celles consistant à aider les pays :

- à renforcer leur capacité de gestion des réformes et à mettre en place des méthodologies de gestion stratégique efficaces ;
- à aider les administrations des recettes fiscales à gérer efficacement les changements et à obtenir l'appui des parties prenantes aux réformes ;
- à formuler dans les rapports d'AT des recommandations précises sur la responsabilisation de la direction et sur l'offre d'un soutien démontrable aux réformes.

Encadré 5. Projet de concordance des données à la ZIMRA

Le projet de concordance des données a aidé la ZIMRA à définir les risques de conformité en matière d'inscription, de production des déclarations, de paiement et de communication d'information exacte par les contribuables. Le projet a aidé la ZIMRA à revoir les données des 116 plus importants importateurs et de 16 exportateurs représentant plus de 70 % de la valeur totale des importations et 85 % de la valeur totale des exportations du Zimbabwe. L'exercice a permis de classer et d'évaluer tous les principaux négociants identifiés en fonction de 98 facteurs de risque de conformité ; de définir pour 2016 des risques de conformité importants d'une valeur totale de plusieurs milliards de dollars ainsi que les risques systémiques compromettant les recettes. Il a aussi permis d'élaborer un plan d'action détaillé (à court et à moyen terme) afin de valider les anomalies et d'atténuer les risques potentiels de non-conformité définis. Ce plan a été accepté et est en cours de mise en œuvre avec le soutien constant de l'AFS.

ADMINISTRATION DOUANIÈRE – Expansion des débouchés commerciaux et modernisation des administrations douanières

Philip Wood



ADMINISTRATION DES DOUANES — Élargissement des opportunités d'échanges et modernisation de l'administration des douanes

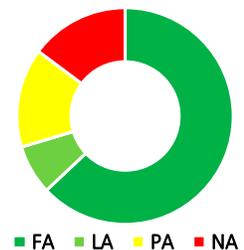


Exécution du Plan de travail de l'administration des douanes pour l'exercice 2019

Graphique 8. Administration des douanes — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019

Le programme des douanes a continué à développer les capacités pour aider les pays à s'acquitter de leur principal mandat, à savoir optimiser le recouvrement des recettes, faciliter les échanges et protéger la société des biens interdits et soumis à des restrictions, tels que la drogue et les armes à feu. Des missions d'assistance technique ont été déployées dans 11 pays membres au cours des exercices 2018 et 2019 pour consolider les progrès dans ces domaines. Sur les 27 jalons, 19 (70 %) ont été pleinement ou largement atteints (graphique 8). Parmi les principales réussites enregistrées pendant la période, on peut noter :

Figure 8



- **Angola** : Renforcement de la gestion et du leadership avec un cours de formation de deux semaines à l'intention des cadres supérieurs des douanes et des impôts.
- **Comores** : Le code douanier et ses règlements d'application ont été rédigés pour respecter les normes des pratiques modèles. Un manuel révisé de procédure a été préparé.
- **Eswatini** : Un atelier a été organisé sur la gestion et la conformité des droits d'accise et un plan d'action a été approuvé pour améliorer le contrôle et le suivi des percepteurs.
- **Lesotho** : Renforcement des capacités d'audit post-dédouanement grâce à une formation assortie de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'audit annuels reposant sur une évaluation des risques.
- **Maurice** : Développement des capacités analytiques moyennant la réalisation d'un exercice de concordance des données et aide à la création d'une cellule spécialisée en vue d'utiliser les données disponibles pour établir le profil des risques à la fois pour les impôts et les douanes.
- **Mozambique** : Appui à la mise en œuvre d'un plan d'action destiné à développer davantage la capacité d'audit post-dédouanement.
- **Namibie** : Renforcement de la gestion des risques et des fonctions d'application.
- **Seychelles** : Mise au point d'un programme pilote pour la mise en œuvre d'un Cadre d'assurance du contrôle et de la gestion en vue d'améliorer la transparence et l'intégrité.
- **Zambie** : Développement des capacités analytiques moyennant la réalisation d'un exercice de concordance des données et nouveau renforcement de la capacité d'audit post-dédouanement

moyennant l'adoption et la mise en œuvre de procédures détaillées ainsi que de mesures et de modèles de contrôle de la qualité.

- **Zimbabwe** : Développement des capacités analytiques moyennant la réalisation d'un exercice de concordance des données et renforcement des capacités de l'Unité de gestion des risques en vue de revoir les critères existants de sélectivité du système automatisé de dédouanement et de créer de nouveaux profils de risque.

Séminaires régionaux et programme d'apprentissage par les pairs pour l'exercice 2019

Séminaire régional : Un séminaire sur « Le renforcement de l'administration des droits d'accise » a offert une enceinte permettant d'étudier les défis que présente l'administration des programmes de droits d'accise ; le séminaire devrait renforcer les capacités des services de droits d'accise et appuyer le développement de programmes de contrôle basés sur le risque en vue d'améliorer la conformité et de préserver les recettes.

Programme de détachement d'experts : Deux douaniers de l'Office des recettes de la Zambie (ZRA) et un responsable de l'Office des recettes de Maurice (MRA) se sont joints à une mission d'assistance technique sur la concordance des données à l'Office des recettes du Zimbabwe (ZIMRA). Les principaux objectifs de ce détachement d'experts étaient les suivants : i) partager l'expérience suite à la mise en œuvre du Système de notation des risques liés à la conformité à Maurice à l'aide de techniques de concordance des données ; ii) renforcer la capacité régionale à réaliser et mettre en œuvre un exercice de concordance des données moyennant une interaction intensive et le transfert des connaissances avec les experts à court terme et iii) renforcer les capacités des responsables à mettre en œuvre un programme d'assistance technique. La mission s'est déroulée sur trois semaines et a produit un rapport exhaustif qui a été accepté par la ZIMRA qui les mettra en œuvre. Les réactions des responsables ont été très positives et ils tiendront compte des enseignements tirés dans leurs propres administrations.

Priorités d'assistance technique pour l'exercice 2020

Conformément au programme de la Phase II et en coordination avec le Département des finances publiques du FMI (FAD), le plan d'administration des douanes de l'AFS visera les jalons axés sur :

- Le développement d'une solide capacité de leadership et de gestion en vue d'améliorer la planification stratégique, la transparence et l'intégrité (Angola) ;
- L'amélioration des contrôles douaniers par le biais de la gestion des risques de conformité et de la concordance des données (Eswatini, Lesotho, Namibie et Zimbabwe) ;
- La facilitation des échanges et des initiatives de services en vue d'appuyer la conformité volontaire (Comores et Maurice) ;
- La mise au point de cadres d'assurance du contrôle et de la gestion moyennant le recours à des profils de gestion (Namibie et Seychelles) ;
- Des programmes d'audit post-dédouanement et de lutte contre la contrebande (Lesotho, Madagascar, Mozambique, Namibie, Zambie et Zimbabwe) et
- Le renforcement du contrôle et du suivi des régimes des droits d'accise (Eswatini, Lesotho et Maurice).

Programme régional de formation et d'apprentissage par les pairs pour l'exercice 2020

Deux séminaires régionaux sont prévus pour l'exercice 2020 :

- un séminaire régional en partenariat avec AFE et le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) sur l'utilisation des outils analytiques des données en vue d'améliorer la conformité, de faciliter les échanges et d'accroître le rendement des recettes et

- un séminaire régional sur l'évaluation en douane.

Risques spécifiques au secteur et atténuation des risques

Les défis de la pleine exécution du plan de travail continuent d'être la capacité d'absorption des administrations de recettes, notamment, les questions de dotation en personnel, la finalisation rapide des missions et — dans certains pays — les questions de sécurité. L'AFS, en consultation avec les administrations de recettes, examinera le plan de travail en vue de satisfaire l'augmentation de la demande émanant de pays dont la capacité d'absorption est plus importante et qui se sont bien rapprochés des jalons.

PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR MONETAIRE ET FINANCIER SUPERVISION ET CONTRÔLE BANCAIRES — S'inspirer des pratiques modèles internationales pour l'architecture de réglementation et de contrôle — Ravi Mohan P.R



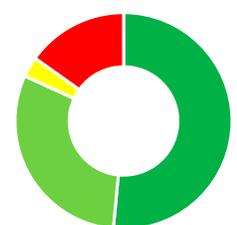
Exécution du plan de travail de contrôle et de réglementation bancaires pour l'exercice 2019

Graphique 9. Contrôle et réglementation bancaires — état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019

L'effort conscient réalisé en vue de s'inspirer des pratiques modèles internationales pour l'architecture globale de supervision et de contrôle des pays membres est au cœur de leur programme de travail pour l'exercice 2019. Le

programme de travail de l'exercice 2019 a appuyé les efforts destinés à renforcer la stabilité et la résilience du secteur financier. Les pays AFS ont réalisé des progrès significatifs dans la mise en œuvre de Bâle II et de Bâle III, ont mis à niveau le cadre de la politique de surveillance relative à la supervision de la lutte contre le BC/FT et ont renforcé la supervision basée sur les risques ; ils ont aussi acquis de meilleures compétences dans l'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS). Sur les 33 jalons, 27 (82 %) ont été pleinement ou largement atteints à la fin de l'exercice 2019 (graphique 9). Des progrès sont attendus s'agissant des jalons ciblés qui restent en suspens pour l'exercice 2020.

Figure 9



■ FA ■ LA ■ PA ■ NA

Les progrès relatifs aux jalons en suspens de l'exercice 2018 et aux jalons de l'exercice 2019 incluaient :

- **Angola** : Dans le cadre de la mise en œuvre de Bâle II, les principes du Pilier 2 ont été achevés et les superviseurs ont débuté le Processus de surveillance prudentielle et d'évaluation des risques sur la base des documents du Processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres soumis par les banques.
- **Lesotho** : La démarche basée sur les risques de la supervision de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) a été adoptée.

- **Namibie** : La mise en œuvre de certains éléments de Bâle III a bien avancé et la définition des caractéristiques des fonds propres est achevée, de même que celle des obligations de liquidité. La finalisation est imminente.
- **Maurice** : La rédaction de la Loi sur la Bank of Mauritius, de la Loi bancaire et d'autres lois pour renforcer le processus de contrôle est achevée.
- **Zambie** : Une formation spécialisée dispensée par le Département des marchés monétaires et de capitaux (MCM) du FMI a permis d'améliorer le profilage des risques, la mise au point d'une matrice de risques et la notation des risques en vue de mettre en place un contrôle basé sur les risques et de faciliter le développement des capacités dans ce domaine.
- **Eswatini** : Les principes de Bâle II ont été finalisés et la démarche basée sur les risques de la supervision des risques liés au BC/FT a été adoptée.
- **Seychelles** : La mise en œuvre de l'IFRS 9 repose sur des bases solides et les services de contrôle ont reçu une formation adéquate pour développer leurs compétences.

Encadré 6. Exemple de réussite — Progrès avec l'Afrique du Sud

Un séminaire sur la supervision axée sur les risques des transactions transfrontalières a été organisé à Pretoria à l'intention des responsables de la Banque de réserve d'Afrique du Sud (South African Reserve Bank — SARB). Les participants étaient des analystes juniors et seniors de la Direction de la surveillance financière de même que les superviseurs sur place et sur pièces de l'Autorité prudentielle de la SARB. Le séminaire a porté sur les concepts et les aspects opérationnels de la supervision transfrontalière, notamment le Principe fondamental de Bâle traitant de ces aspects, de même que sur les détails des travaux réalisés par le Groupe de travail sur les Collèges de supervision du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) en matière de supervision transfrontalière. Le séminaire a mis en exergue les récents développements du contrôle basé sur le risque de même que l'application de la démarche basée sur le risque au contrôle des transactions transfrontalières. Le séminaire a été en mesure de renforcer les compétences et les connaissances des participants et de les préparer à faire face aux défis de la mise en œuvre. L'AFS espère poursuivre les travaux entamés en Afrique du Sud afin d'aller plus loin encore au cours de l'exercice 2020 et au-delà.

Les séminaires régionaux et d'apprentissage par les pairs réalisés au cours de l'exercice 2019 couvraient les thèmes suivants :

- **Séminaire sur la gestion et la résolution des crises pour les pays de la SADC** : Ce séminaire a été organisé en collaboration avec la SADC et le Comité du Secrétariat des Gouverneurs de banques centrales à l'Académie de la SARB pour les pays de la SADC. Le séminaire a offert aux participants un cadre pour analyser les facteurs, les questions et les défis associés à la crise financière et pour proposer un mécanisme d'atténuation de ces difficultés.
- **Séminaire sur l'impact des réformes de Bâle III** : Séminaire régional à l'intention des cadres moyens et supérieurs des banques centrales et des organes de contrôle directement responsables de la réglementation prudentielle et du contrôle sur place et sur pièces des banques. Le séminaire a expliqué les détails des réformes de Bâle III récemment finalisées par le CBCB et les a équipés pour relever les défis de la mise en œuvre.
- **Missions d'assistance technique Fintech avec un séminaire** : Une mission d'assistance technique associée à un séminaire, une première pour les CRAT, s'est déroulée en Namibie pour aider les autorités à comprendre l'évolution des Fintech, leur permettre de s'adapter et d'appliquer des cadres réglementaires et des démarches qui conviennent à la gestion des risques et de mieux saisir les opportunités commerciales qu'engendrent les nouvelles technologies.
- **Revue de la stabilité du secteur financier – Zimbabwe** : Un conseiller AFS a été inclus dans l'équipe qui a réalisé une Revue de la stabilité du secteur financier au Zimbabwe — la première dans les 13 pays AFS. La Revue combine un diagnostic de référence du secteur financier à un renforcement des capacités locales en vue d'accroître la stabilité du secteur financier et de préparer une feuille de route structurée d'assistance technique en ce sens.

- **Séminaire personnalisé — Maurice** : AFS a mené un séminaire personnalisé portant sur une démarche basée sur les risques de la supervision de la LBC/FT à l'intention des organes de réglementation/de supervision. L'objectif était de familiariser les participants aux concepts, aux méthodologies et aux conséquences des risques du BC/FT et de leur présenter les perspectives réglementaires récemment développées par les organisations internationales telles que le Groupe d'action financière et le CBCB.
- **Autres** : Un conseiller de l'AFS a participé à un panel sur « Le nouveau cadre relatif à la conformité et à la lutte contre le blanchiment des capitaux » lors d'une conférence de deux jours organisée par la Commission des services financiers de Maurice sur le thème « Centre financier international de Maurice — Perspectives ». Le sujet couvert était « La démarche basée sur le risque de la supervision en matière de LBC/FT ».

Priorités d'assistance technique pour l'exercice 2020

AFS continuera d'aider à renforcer les capacités pour permettre l'achèvement des réformes du secteur financier et faciliter l'adoption des pratiques modèles internationales en matière de réglementation et le contrôle bancaires. Comme indiqué dans le Rapport d'octobre 2018 sur la stabilité financière dans le monde, le FMI appuie une démarche de réglementation et de contrôle selon laquelle la complexité des normes techniques et les efforts de contrôle doivent être proportionnels à l'importance systémique d'une institution et à l'importance de la juridiction dans le monde. L'AFS reprendra cette démarche dans le plan de travail de l'exercice 2020. Le plan cible 31 nouveaux jalons pour aider les pays de la région à :

- mettre en œuvre l'IFRS 9 ;
- assurer le renforcement de la surveillance du cadre de contrôle en insistant tout particulièrement sur le renforcement d'un cadre de contrôle basé sur le risque ;
- améliorer la conformité avec les normes internationales — notamment Bâle II et Bâle III et
- assurer la stabilité financière moyennant une supervision macroprudentielle reposant sur une base juridique solide, transparente et applicable.

AFS renforcera également les capacités des services de supervision des pays membres. Le programme inclura une formation spécialisée et un renforcement des capacités, tandis que la modernisation du cadre juridique en vue de la mise en œuvre des développements de l'architecture réglementaire/de contrôle sera réalisée en parallèle, avec l'appui du Département juridique du FMI.

Formation régionale et programme d'apprentissage par les pairs pour l'exercice 2020

Les activités régionales de formation prévues pour l'exercice 2020 incluent :

- un séminaire/cours régional sur « Le gouvernement d'entreprise » en collaboration avec la SADC ;
- un séminaire sur l'IFRS 9 — Questions de mise en œuvre ;
- la participation d'au moins un conseiller de l'AFS à une manifestation régionale sur un sujet pertinent et
- au moins un détachement d'expert sous la forme de la participation d'un responsable de la banque centrale d'un pays fragile envoyé dans une autre juridiction développée pour une formation pratique.

Encadré 7. Comblant les lacunes du gouvernement d'entreprise

La crise financière mondiale a déclenché un remaniement majeur de l'architecture réglementaire et le gouvernement d'entreprise fait maintenant partie intégrante de ce processus. La révision des principes fondamentaux de Bâle relatifs au contrôle bancaire ajoute un principe exclusif traitant du gouvernement d'entreprise. Les Programmes d'évaluation du secteur financier réalisés dans les juridictions a fait apparaître

les lacunes, les déficiences et les insuffisances du gouvernement d'entreprise dans le secteur financier. Globalement, nombre de pays introduisent ou renforcent actuellement la structure de gouvernance des établissements financiers, notamment les banques, et la région de l'Afrique subsaharienne ne fait pas exception. Il est nécessaire de renforcer les pratiques de gouvernement d'entreprise ; les contrôleurs doivent communiquer aux établissements contrôlés cette solide structure. Il sera ainsi possible de maîtriser la prise excessive de risques et de responsabiliser le Conseil d'administration.

Risques spécifiques au secteur et atténuation des risques

La plupart des pays ont fait progresser leurs programmes de réformes en vue de remédier aux risques dans le contrôle et la réglementation bancaires. D'autres ont été moins efficaces — essentiellement en raison de la rotation rapide du personnel, de programmes trop ambitieux et/ou de modifications intervenues à mi-parcours dans les programmes, mais aussi des incertitudes politiques. Des progrès plus lents que prévu dans la modernisation des cadres juridiques et réglementaires constituent un risque majeur car les normes internationales se développent de manière dynamique et rapide. L'AFS encourage le déploiement de services adéquats (compétences, nombre) afin que les dispositifs organisationnels appuient pleinement le mandat des autorités ; AFS continuera d'offrir une formation selon les besoins.

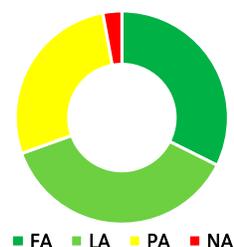
OPERATIONS MONÉTAIRES ET DE CHANGE — Amélioration des cadres de politique monétaire et transparence accrue de la banque centrale — Carina Selander



Exécution du plan de travail de l'exercice 2020

Le travail de développement des capacités de l'AFS s'est attaché à consolider les gains enregistrés et à assurer la viabilité de la modernisation des cadres de politique monétaire, notamment s'agissant de la gouvernance, de la modélisation et de la prévision de l'inflation, de l'analyse stratégique, des capacités de communication et de la mise en œuvre de la politique monétaire. Au cours de l'exercice 2019, les efforts de développement des capacités ont continué à porter sur : i) le renforcement des capacités des banques centrales à communiquer de manière effective sur la politique monétaire ; ii) l'amélioration des cadres internes et des processus de modélisation, de prévision et d'analyse stratégique ; iii) le renforcement des compétences analytiques et de la compréhension des marchés

Figure 10



monétaires, de titres et de change. Sur les 105 jalons ciblés au cours des exercices 2018 et 2019, 73 (70 %) ont été pleinement ou largement atteints (graphique 10).

Les principaux succès enregistrés au cours de la période par rapport aux jalons ciblés étaient les suivants :

- **Botswana :** Dans le cadre de l'amélioration du cadre de prévision immédiate de la Bank of Botswana, quelques modèles de prévision de l'inflation à court terme ont été mis au point, le but étant de le rendre trimestriel ; de plus, un nouveau modèle de rapport, une base de données et un processus d'Enquête sur les attentes des entreprises ont été mis au point. En outre, une mission de suivi sur la mise en œuvre de la politique monétaire et le développement du marché a également tenté de manière pratique de résoudre les questions en suspens, de développer la gestion et l'analyse des données ainsi que les rapports financiers, de renforcer le renseignement sur le marché et de mettre au point des outils et des modèles de prévision de la liquidité
- **Maurice :** Dans le cadre du projet en cours de Système de prévision et d'analyse de la politique (FPAS), un nouveau cadre de prévision immédiate du PIB a été élaboré. Un programme d'orientation sur les banques centrales modernes a été offert à quelque 40 membres des services nouvellement recrutés à la banque centrale lors d'un séminaire qui incluait également des participants d'autres pays de la région. Un atelier combiné à une mission d'assistance technique a mis l'accent sur la consolidation des recommandations et des réformes du cadre de politique monétaire et a suggéré une version actualisée et modernisée dont la mise en œuvre pourrait être envisagée
- **Zambie :** Le projet de Système de prévision et d'analyse de la politique (FPAS) a fait de nets progrès vers la finalisation d'un modèle macro-fondamental, d'une petite base de données sophistiquée et de l'embryon d'un cadre de prévisions immédiates.
- **Seychelles :** Une mission d'orientation relative au développement d'un marché secondaire pour les titres publics a été réalisée et le projet du Système de prévision et d'analyse de la politique (FPAS) a progressé vers le développement d'un cadre de prévisions immédiates.

Pour appuyer davantage la mise en œuvre des réformes de politique monétaire dans la région, l'AFS a continué à financer des activités de formation et d'apprentissage par les pairs dans les domaines fondamentaux. Les activités menées au cours de l'exercice 2019 incluaient :

- **Un programme d'orientation pour les cadres des banques centrales nouvellement recrutés :** Dans le cadre des efforts destinés à aider les banques centrales de la région à moderniser leurs cadres et à adopter des pratiques modèles, un séminaire a été organisé en coopération avec la Bank of Mauritius (BoM). Le séminaire a couvert la plupart des questions relatives aux banques centrales. Les conseillers de l'AFS ont présenté des exposés lors du séminaire, de même que les membres des services de la BoM. Le séminaire incluait deux conférences en visioconférence — une sur la gouvernance, présentée par M. Ashraf Khan au siège à Washington et une par Mme Kerstin af Jocknick, la Vice-Gouverneur de la Riksbank.
- **Atelier avancé sur les opérations de change :** Un atelier régional a été organisé sur le marché et les opérations de change, avec des exercices de simulation d'opérations de change, notamment les opérations de couverture et de spot. Le séminaire était organisé conjointement avec AFW2 et AFE de même qu'avec ACI Australia.
- **Séminaire d'échange bilatéral de connaissances :** Un second séminaire facilité par AFS entre les Seychelles et Maurice a mis l'accent sur les cadres de mise en œuvre de la politique monétaire et les marchés monétaires et de change. Il a particulièrement insisté sur le développement d'un marché secondaire et l'établissement d'une courbe adéquate de rendement.
- **Programme de détachements d'experts :** Dans le cadre du Système de prévision et de l'analyse des politiques (FPAS) en cours à la Banque centrale d'Angola, cinq membres de ses services se sont rendus à la Banque centrale du Brésil pour en apprendre davantage sur la macro-modélisation, les prévisions à court terme, la gestion et l'analyse des données, de même que sur la structuration du processus stratégique. Le programme incluait des exposés par les deux banques, de même que des

réunions bilatérales entre les experts. Le programme a suscité un grand intérêt ; il s'est soldé par un renforcement de la coopération entre les banques et a débouché sur de nouvelles idées et des plans de développement pour la banque centrale d'Angola.

Encadré 8. Tirer profit des synergies entre l'IFA et l'AFS

Dans le cadre du renforcement de la coopération et d'une utilisation plus efficace des avantages comparatifs de chaque institution, L'AFS et l'IFA se sont plusieurs fois entr aidés au cours de l'exercice 2019. Deux économistes de l'IFA ont donné des conférences à la Bank of Mauritius pour le programme d'orientation. Un économiste de l'IFA a également participé à une mission sur la mise en œuvre de la politique monétaire et le développement du marché à la Bank of Mauritius. Plusieurs conseillers résidents de l'AFS ont prêté leur concours aux cours donnés par l'IFA ; par exemple un conseiller en opérations de politique monétaire a participé au cours sur l'analyse de la politique monétaire et les prévisions. L'expérience de cette coopération s'est révélée très positive et a été appréciée par les deux institutions. L'AFS s'efforcera de promouvoir de nouvelles opportunités et de tirer parti des interactions entre l'IFA et l'AFS.

Priorités d'assistance technique pour l'exercice 2020

AFS continuera de renforcer les capacités en vue d'appuyer les réformes de politique monétaire en cours et de faciliter l'adoption des bonnes pratiques internationales modernes dans les domaines de la modélisation et des prévisions, de la communication et de la mise en œuvre de la politique monétaire en vue de stimuler le développement du marché dans la région. Des cadres modernisés de politique monétaire, associés à de solides systèmes financiers, contribuent à maintenir un faible niveau d'inflation et à améliorer l'accès au financement. Le soutien au développement des capacités dans le cadre du FPAS a été apprécié dans la région et se poursuivra ; les modalités de délivrance tiendront compte de son impact sur les stratégies. En dépit du fléchissement de la demande et des progrès du développement des capacités s'agissant des opérations de politique monétaire dans certains pays, il restera une priorité essentielle pour les pays qui sont en train de passer à des cadres de politique monétaire plus contemporains et plus modernes.

Globalement, le plan pour l'exercice 2020 aidera les pays de la région à :

- continuer et, dans certains cas, éventuellement finaliser la mise en œuvre du FPAS pour une politique monétaire mieux informée ;
- accroître la transparence et la redevabilité et augmenter l'efficacité de la politique monétaire en renforçant la capacité de communication des banques centrales ;
- appuyer les banques centrales dans leurs efforts de développement des marchés financiers et
- accroître et élargir les capacités générales et les compétences en matière de politique monétaire dans la région.

Programme régional de formation et d'apprentissage par les pairs pour l'exercice 2020

Les activités régionales de formation prévues pour l'exercice 2020 incluent :

- un séminaire sur le FPAS (éventuellement conjointement avec l'IFA et en combinaison avec un cours de l'IFA) ;
- un séminaire sur la mise en œuvre de la politique monétaire et le développement du marché ;
- un programme d'orientation pour les Comores ;
- la participation d'un conseiller de l'AFS à une manifestation régionale portant sur la politique monétaire, les opérations, la communication et autre domaines connexes ;
- l'organisation d'au moins une manifestation d'apprentissage par les pairs, sous la forme de visites dans d'autres banques centrales, de séminaires sous-régionaux/bilatéraux d'échanges de connaissances, ou autres manifestations similaires ;

- la mise en place d’au moins un détachement d’expert, à savoir la participation du responsable d’un pays moins avancé à une formation pratique dans un domaine fondamental dans une autre juridiction développée

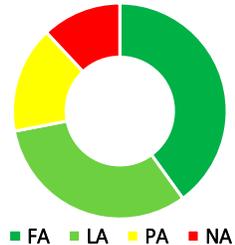
INFRASTRUCTURE DES MARCHES FINANCIERS — Faith Stewart



Exécution du Plan de travail du FMI au cours de l’exercice 2019

Globalement, les pays AFS ont avancé dans leurs programmes de modernisation : mise à niveau des cadres de politique de surveillance, mise en œuvre de stratégies renforcées de gestion du risque, acquisition de compétences et lancement d’évaluations initiales des infrastructures de marchés financiers par rapport aux normes internationales. Sur les 25 jalons, 18 (72 %) ont été pleinement ou largement atteints à la fin de l’exercice 2019 (graphique 11).

Figure 11



On trouvera ci-après les domaines dans lesquels des progrès ont été réalisés par rapport aux objectifs de l’exercice 2018, de même que les jalons ciblés pour l’exercice 2019 :

- **Lesotho** : Un projet de document sur la vision et la stratégie a été achevé.
- **Lesotho** : Une nouvelle structure, permettant la séparation effective des opérations de surveillance, est en cours de mise en œuvre et la formation se poursuit.
- **Namibie** : L’évaluation initiale du Système de règlement brut en temps réel (RTGS) a été achevée et revue par AFS/MCM. La finalisation est imminente.
- **Namibie** : Une formation spécialisée, dispensée par MCM, a dopé les capacités de gestion du risque, de supervision, de surveillance et d’évaluation pour la gestion des cyber-risques dans les établissements financiers, les infrastructures de marchés financiers et les fournisseurs de services de paiement.
- **Zambie** : Une formation pratique a débouché sur le redémarrage des opérateurs des infrastructures de marchés financiers et sur leur nouvel engagement à compléter les évaluations initiales du système RTGS et de la chambre de compensation automatisée. L’exercice avait dû être auparavant abandonné en raison des contraintes de capacités (connaissances) et de ressources.

Encadré 9. Exemple de réussite — Namibie

Appuyé par l’assistance technique de l’AFS, la Banque de Namibie a réussi à achever son évaluation initiale du système RTGS par rapport aux Principes des infrastructures de marchés financiers (PIMF). Les PIMF sont les normes internationales de gestion du risque pour les paiements, la compensation et les systèmes de

règlement. Leur but est de renforcer la sécurité et l'efficacité de ces dispositifs et, plus généralement, de limiter les risques systémiques, de promouvoir la transparence et de favoriser la stabilité financière. Après l'Afrique du Sud, la Namibie est le premier pays membre de l'AFS qui complète ce type d'évaluation. L'évaluation a contribué à identifier les risques pour la stabilité financière de même que les éventuelles opportunités d'amélioration des opérations du système RTGS et à atténuer ces risques.

Les séminaires régionaux et les activités d'apprentissage par les pairs réalisés au cours de l'exercice 2019 couvraient les thèmes suivants :

- **Un atelier national sur les Principes CSPR-OICV pour les infrastructures de marchés financiers :** Cet atelier a été spécifiquement demandé par la SARB en vue de dégager une compréhension commune et d'harmoniser l'application des normes internationales dans toutes les directions intérieures de la SARB et les agences extérieures traitant de la réglementation, du fonctionnement et de la surveillance des infrastructures de marchés financiers. Le séminaire a également abordé la nouvelle orientation s'agissant des cyber-risques et de la fraude.
- **Détachement d'expert :** Les responsables de la Banque centrale du Lesotho ont tiré parti d'un programme de détachement à la Banque du Ghana en vue de se familiariser à la réglementation de la monnaie électronique et aux dispositifs institutionnels et organisationnels requis pour un contrôle effectif. Le programme offrait également une étude pratique de la gestion des risques et de la surveillance du système de paiement systématiquement important. La participation de responsables de la Banque d'Ouganda a enrichi davantage le programme, permettant un échange au sein des régions et entre elles.
- **Séminaire sur les Fintech :** Un séminaire régional, l'un des premiers dans les CRAT, a aidé les participants à comprendre les développements des Fintech ; il leur a permis de s'adapter et d'appliquer des cadres réglementaires adéquats et des démarches stratégiques à la gestion des risques, à l'efficacité et aux opportunités commerciales qu'engendrent les nouvelles technologies.

Priorités de l'assistance technique de l'exercice 2020

AFS continuera d'aider à renforcer les capacités afin de permettre l'achèvement des réformes des systèmes nationaux de paiement et de contribuer à l'adoption de pratiques modèles internationales pour la gestion des risques et la surveillance des infrastructures de marchés financiers. Sa première intervention bilatérale avec les autorités mauriciennes portant sur les systèmes de paiement et de règlement devrait avoir lieu au cours de l'exercice 2020. Globalement, le plan de l'exercice 2020, qui cible les jalons en cours mais aussi de nouveaux jalons, aidera les pays à :

- mettre en œuvre des stratégies nationales et des plans d'action pour développer/réformer le système national de paiement ;
- mettre en place et renforcer le cadre de supervision et de surveillance des infrastructures de marchés financiers ;
- améliorer la conformité des infrastructures de marchés financiers aux normes internationales et
- veiller à ce que les infrastructures de marchés financiers fonctionnent sur une base juridique solide, transparente et applicable.

AFS participe également à un programme de coopération technique financé par la Banque centrale de Norvège qui est mis en œuvre conjointement avec MCM et AFS. L'un des objectifs du programme consiste à aider la Banque du Mozambique à mettre en œuvre un programme de réforme du système de paiements et, plus précisément, à acquérir et mettre en œuvre un système moderne de RTGS. Le projet offre une formation sur la surveillance et un renforcement des capacités, tandis que la modernisation du cadre juridique du système national de paiements sera financée par AFS et exécutée en parallèle avec le soutien du Département juridique du FMI. Ce programme débutera au cours de l'exercice 2020.

Programme régional de formation et d'apprentissage par les pairs de l'exercice 2020

Les activités régionales de formation prévues pour l'exercice 2020 incluent :

- un séminaire/cours régional sur la gestion des risques insistant sur les principaux Principes des PIMF ;
- la participation de l'AFS à au moins une manifestation régionale portant sur le thème des infrastructures du système financier ;
- au moins un détachement d'expert ou la participation en tant qu'observateur d'un responsable à une mission de l'AFS sur les infrastructures de marchés financiers.

Risques spécifiques au secteur et atténuation des risques

La plupart des pays ont bien avancé dans leurs programmes de réformes et fait des progrès pour remédier aux risques dans les infrastructures de marchés financiers. D'autres ont été moins efficaces en raison de contraintes liées à une rotation rapide du personnel (notamment des transferts internes décidés par la direction) et à des programmes trop ambitieux assortis de multiples objectifs qui dépassent les capacités en ressources. Les progrès plus lents que prévu de la modernisation des cadres juridique et réglementaire constituent un risque clé dans un environnement où les paiements évoluent de manière si dynamique et rapide. L'AFS encourage le déploiement de services adéquats (compétences, nombre) afin que les dispositifs organisationnels appuient pleinement le mandat des autorités et continuera d'offrir une formation en cas de besoin.

PROGRAMME DE STATISTIQUES

STATISTIQUES DU SECTEUR RÉEL — Renforcer l'établissement et la diffusion des données sur les statistiques macroéconomiques pour une prise de décision selon des normes statistiques acceptées au niveau international —

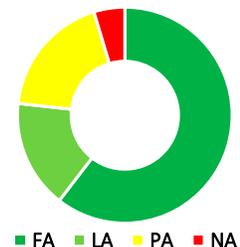
Achille Pegoue et Donna Grcman



Exécution du Plan de travail de statistiques pour l'exercice 2019

Les pays AFS ont fait des progrès pour actualiser et mettre en œuvre les normes et les concepts méthodologiques relatifs aux comptes nationaux et aux statistiques de prix. Sur les 86 jalons fixés pour les exercices 2018 et 2019, 66 ont été pleinement ou largement atteints à la fin de l'exercice 2019. Les progrès, mesurés par rapport à l'état d'avancement des jalons ciblés, sont variables d'un pays à l'autre (graphique 12).

Figure 12



Les principaux progrès réalisés par les organes statistiques au cours de la période incluent :

- **Angola** : Reprise de la diffusion d'un PIB trimestriel amélioré ;
- **Botswana** : Publication des estimations de l'IPC sur une nouvelle base ;
- **Comores** : Diffusion d'une série du PIB sur une nouvelle base ; diffusion d'un IPC amélioré ;
- **Eswatini, Lesotho et Madagascar** : Diffusion d'un PIB trimestriel expérimental ;
- **Seychelles** : Diffusion d'un indicateur d'inflation sous-jacente de l'IPC ;
- **Zambie** : Préparation du prochain PIB sur une nouvelle base ;
- **Zimbabwe** : L'Agence nationale de la statistique et la ZIMRA ont signé un protocole d'accord pour partager les données.

Activités régionales

- **Des séminaires régionaux et sous-régionaux** ont été réalisés ciblant tous les pays AFS. Les séminaires de l'exercice 2019 comprenaient :
 - Un atelier à l'intention des directeurs de l'Institut national de la statistique de l'Angola (établissement, utilisation et utilité des comptes nationaux) ;
 - L'harmonisation des comptes nationaux et de la balance des paiements (décembre 2018) et
 - Le calcul des indices de prix à l'exportation et à l'importation (février 2019).
- **Programme d'apprentissage par les pairs** : Deux responsables de Madagascar ont participé à un détachement d'une semaine à Maurice sur l'établissement de l'IPC (Encadré 10). Un comptable de l'Afrique du Sud a participé à une mission au Lesotho en septembre 2018 afin de partager son expérience de l'établissement des tableaux des ressources et des emplois et de l'utilisation des données administratives.
- **Participation à des manifestations régionales/coopération entre les donateurs** :
 - Un atelier sur les indices de prix à l'exportation et à l'importation a été organisé conjointement par le COMESA et AFE ;
 - Un conseiller de l'AFS a aidé l'Office central de la statistique à participer à l'atelier sur les prévisions macro-budgétaires à Eswatini ;
 - Deux missions conjointes de la Division de la statistique des Nations Unies et de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique se sont déroulées aux Seychelles ;
 - Deux missions en Zambie pour aider à l'établissement du PIB avec une nouvelle base se sont chevauchées avec la visite de la Banque africaine de développement et de la Banque mondiale et
 - AFS a participé à la 25e Commission de la statistique de la SADC.

Encadré 10. Madagascar : Promotion de l'apprentissage par les pairs des méthodologies statistiques dans la région desservie par l'AFS

L'AFS a financé un programme de détachement d'une semaine de deux membres des services de l'Institut national de la statistique de Madagascar (INSTAT) à Maurice. Les progrès en vue de réviser les pondérations périmées de 1999 utilisées pour l'indice des prix à la consommation à Madagascar ont été lents. L'AFS a relevé qu'outre l'assistance technique fournie, l'INSTAT avait encore besoin d'être soutenu pour trier les données, effectuer le contrôle de la qualité et préparer la documentation en vue de la publication de l'IPC avec une nouvelle pondération. Le programme de détachement a permis d'atteindre cet objectif et il est prévu que l'INSTAT publiera l'IPC avec sa nouvelle pondération en 2019. Il a également aidé l'INSTAT à renforcer ses capacités pour mieux se préparer à la nouvelle base de l'IPC qui reposera sur la nouvelle enquête budgétaire sur les ménages prévue en 2019.

Priorités de 2020

Conformément au programme de la Phase II et en coordination avec le Département des statistiques du FMI, l'AFS continuera de promouvoir des données de qualité conformes aux normes internationales. Le centre appuiera les initiatives en cours destinées à actualiser les méthodologies et à mettre en œuvre des normes avancées : le Système général renforcé de diffusion des données (SGDD), les Normes spéciales de diffusion des données (NSDD) et la NSDD Plus.

Au cours de l'exercice 2020, on continuera de mettre l'accent sur l'amélioration de la solidité méthodologique des données de base, de même que sur l'exactitude, la fiabilité, l'utilité, l'accessibilité et la ponctualité des statistiques dans les pays membres sur la base des progrès et des capacités d'absorption des organes de la statistique de même que des priorités de développement des capacités convenues entre les organes de la statistique et l'AFS. L'AFS offrira un développement des capacités en vue d'atteindre quelque 74 nouveaux jalons dans les domaines clés suivants :

- Diffusion des estimations annuelles du PIB avec une nouvelle base, révisées et améliorées : Angola, Botswana, Comores, Mozambique, Namibie, Seychelles, Afrique du Sud, Zambie
- Développement/amélioration des comptes nationaux trimestriels : Lesotho, Madagascar, Namibie, Afrique du Sud, Zimbabwe
- Diffusion d'un IPC amélioré sur une nouvelle base : Comores, Eswatini, Namibie, Seychelles
- Développement/actualisation de l'IPP : Botswana, Eswatini, Namibie, Zambie

Les activités régionales prévues pour 2020 incluront :

- un séminaire sur les comptes nationaux — « Mesure des prix et des volumes dans l'établissement du PIB » — conjointement avec le COMESA et AFE ;
- un séminaire sur une nouvelle base de l'IPC ;
- un détachement d'expert soumis à un accord du pays d'accueil et
- la poursuite de la participation à certaines manifestations régionales — réunions ou séminaires régionaux.

Risques spécifiques au secteur et atténuation des risques

Le principal défi de la pleine exécution du plan de travail reste les contraintes en matière de capacité d'absorption des organes de la statistique qui souffrent de pénurie de personnel dont la rotation est importante. L'AFS, en consultation avec les organes de la statistique et le CO, examinera de manière plus approfondie le plan de travail afin de satisfaire la demande croissante des pays qui se sont engagés à accroître les ressources des organes statistiques et ont enregistré d'importants progrès sur les jalons.

Loi de finances et loi budgétaire⁵

Dans ce domaine, les travaux tendent à aider les pays à améliorer leurs cadres juridique et réglementaire.

Le centre a financé une assistance technique dirigée par le Département juridique dans domaines suivants :

- législation fiscale : Angola, loi sur la TVA ; Botswana, TVA et lois sur l'impôt sur le revenu ; Comores et Madagascar, législation douanière et législation de la GFP (Eswatini) et
- banque centrale/opérations bancaires : LBC/FT et supervision basée sur le risque (Lesotho) et Loi sur les établissements de crédit et les sociétés financières (Mozambique). Le centre appuie également les pays membres lorsqu'ils évaluent la législation de leur banque centrale (Madagascar)

Pour l'avenir, les priorités incluront la finalisation des réformes lancées avec le soutien du centre dans les domaines et les pays susmentionnés, notamment lorsque les besoins et les progrès ont été importants. Le centre continuera de travailler avec le siège pour aider les pays membres à moderniser leurs cadres de LBC/FT. Enfin, ce portefeuille sera prioritaire dans les travaux prévus sur les questions de gouvernance et de corruption.

Encadré 11. Travail de développement des capacités en matière de gouvernance et de corruption

Les efforts en vue d'améliorer la gouvernance et de lutter contre la corruption peuvent contribuer à l'efficacité et à la stabilité macroéconomique ainsi qu'à une croissance durable. Le FMI a fourni une assistance

⁵ Le portefeuille est actuellement géré par le siège du FMI. Il n'y a pas de conseiller résident à AFS.

technique et une formation dans un large éventail de domaines en vue de promouvoir la bonne gouvernance et de lutter contre la corruption. Un cadre permettant d'intensifier l'engagement du FMI sur ces questions a été adopté en avril 2018. Une méthodologie a été mise au point pour six fonctions gouvernementales clés, à savoir : i) la gouvernance budgétaire ; ii) la supervision du secteur financier ; iii) la gouvernance et les opérations de la banque centrale ; iv) la réglementation du marché ; v) l'état de droit et (vi) la LBC/FT. L'AFS travaillera avec le FMI et le Département Afrique pour offrir l'assistance technique et la formation pertinentes aux pays membres en vue de mettre en œuvre les réformes. Le plan de l'AFS pour l'exercice 2020 inclut un séminaire de haut niveau portant sur la gouvernance et la corruption.

PROGRAMME DE FORMATION MACROECONOMIQUE (DIRIGÉ PAR L'IDC)

Le programme de formation macroéconomique de l'AFS a financé deux cours de formation dirigés par l'IDC intitulés « Développement financier et inclusion financière » et « Gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles » — ce dernier conjointement avec AFC. Le premier cours a mis l'accent, entre autres, sur l'importance macroéconomique de l'inclusion et du développement financiers, des politiques de promotion de l'inclusion et du développement financiers et des indicateurs utilisés pour mesurer l'inclusion et le développement financiers. Le second cours ciblait les pays francophones de la région AFS/AFC et portait sur la performance économique des pays riches en ressources naturelles, les cadres budgétaires appropriés pour ces pays, la réaction macroéconomique adéquate face aux chocs des prix des produits de base et la transparence de la gestion des ressources naturelles.



Allocation des ressources pour l'exercice 2020

Le comité d'orientation de l'AFS a analysé les priorités de développement des capacités pour l'exercice 2020 avec une allocation de ressources s'élevant à 22,9 années en équivalents temps plein (ETP) avec une part accrue (27 %) pour les pays qui connaissent des conditions fragiles (tableau 2). Cela représente une augmentation de 38 % pour les pays fragiles par rapport à l'absorption de l'exercice 2019.

Tableau 2. Allocation des ressources pour l'exercice 2020, par pays et par thème, en années équivalents temps plein (ETP)

	PFM	Tax	Customs	BSR	MPO	FMI	RSS	FFL	Training	Total
Regional	2.13	0.6	0.7	0.9	0.8	0.1	0.9	0.4	0.3	6.8
Angola	0.39	0.2	0.1	0.1	0.2		0.3	0.2		1.3
Botswana	0.52	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2		1.5
Comoros	0.52	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.3			1.5
Eswatini	0.39	0.1	0.1	0.1		0.1	0.2			1.0
Lesotho	0.38	0.1	0.2	0.1		0.1	0.2			0.9
Madagascar	0.62	0.3	0.3	0.1	0.2		0.2			1.6
Mauritius	0.37	0.1	0.1	0.1	0.4	0.1	0.0	0.1		1.3
Mozambique	0.42	0.1	0.1	0.1		0.1	0.2			0.9
Namibia	0.47	0.1	0.2	0.1		0.1	0.2			1.1
Seychelles	0.34	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2			1.1
South Africa	0.27	0.2		0.1	0.1		0.2			0.9
Zambia	0.36	0.1	0.2	0.1	0.3	0.1	0.2			1.3
Zimbabwe	0.48	0.3	0.2	0.1		0.1	0.2	0.2		1.5
Total	7.7	2.6	2.5	2.1	2.3	0.9	3.4	1.1	0.3	22.9
Fragile countries	2.1	1.0	0.9	0.5	0.4	0.1	0.9	0.3	0.1	6.2
Share of total	28%	37%	33%	26%	15%	16%	26%	28%	23%	27%

Source : services de l'AFS.

La pleine exécution du plan de travail de l'exercice 2020 et la réalisation des jalons en cours et nouveaux dépendent de plusieurs facteurs. Une coordination plus étroite entre les représentants des pays membres du comité d'orientation de l'AFS et leurs homologues locaux, la collaboration des autorités des pays pour confirmer le plus rapidement possible les calendriers des missions avec les conseillers de l'AFS, de même que la mise en œuvre des plans d'action recommandés pour la réalisation des jalons restent cruciales.

VI. STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE SENSIBILISATION

La stratégie de communication du centre a été décrite dans le Rapport annuel de juin 2018. Elle reste globalement la même, mais prend en compte les recommandations de la Revue du développement des capacités du FMI en 2018. Celles-ci incluent :

- mieux exploiter les bonnes pratiques existantes de coordination en collaboration avec les autres fournisseurs ;
- adopter des démarches de communication innovatrices pour le développement des capacités en vue de faire connaître les travaux de développement des capacités du FMI et de l'AFS ;
- améliorer la présentation des recommandations dans les rapports d'assistance technique à l'intention des cadres supérieurs et des autres utilisateurs non techniques. Il est important d'encourager les parties prenantes locales à participer aux recommandations clés d'assistance technique ;
- publier des notes plus pertinentes dans les domaines spécialisés qui intéressent les décideurs et qui favorisent l'apprentissage entre les pays ;
- inciter les pays à participer davantage à la publication des rapports d'assistance technique et
- continuer à accroître la viabilité et la fongibilité du financement extérieur.

C'est pourquoi, le centre redouble d'efforts pour favoriser un recours plus systématique aux médias sociaux, moyennant un affichage plus large de ses activités afin de sensibiliser la population au travail de développement des capacités du FMI dans la région. Les activités de développement des capacités de l'AFS peuvent être consultées sur la page [Facebook](#) de l'AFS et sur son [site Web](#). Les initiatives de développement des capacités du FMI sont également visibles sur [Twitter](#) et [Facebook](#). La plate-forme du

FMI « Partners Connect » donne accès aux informations sur la collaboration avec les partenaires de développement en matière de développement des capacités et sur les informations financières.

AFS assure la coordination des activités de développement des capacités avec les pays membres, les partenaires donateurs et les organisations régionales par les moyens suivants :

- bulletins trimestriels mettant en exergue les progrès de l'exécution des plans annuels de travail et présentant des entretiens avec les responsables des pays, les donateurs et les partenaires régionaux ;
- actualisation des plans annuels de travail diffusés tous les trimestres ;
- partage des rapports d'assistance technique et des autres informations relatives à l'assistance technique sur le site Web sécurisé du centre ;
- réunions pendant les missions dans les pays AFS ;
- questionnaires sur les priorités du développement des capacités et
- activités de sensibilisation.

VII. BUDGET DE L'AFS

AFS arrive à mi-parcours de la Phase II. Les dépenses de l'exercice 2019 s'élevaient à 10,1 millions de dollars, une baisse par rapport à l'exercice 2018 au cours duquel les dépenses s'établissaient à 12,4 millions de dollars — si l'on inclut la période mai–juillet 2017 (qui, techniquement, faisait partie de la Phase I⁶). Bien que les dépenses aient été légèrement inférieures aux prévisions, il convient de noter que des gains d'efficacité ont été enregistrés (par exemple, grâce à la fourniture d'un expert à court terme par le gouvernement du Royaume uni pour le projet de GFP) et que quelques économies ont été réalisées dans la gestion de l'appui technique et des projets. Certains projets ont connu un ajournement ou une annulation des missions, principalement en raison des incertitudes politiques, parce que les autorités ont demandé davantage de temps pour se préparer à la mission et/ou parce que les missions prévues se chevauchaient avec la fourniture d'une autre assistance technique. Conformément à la demande actuelle des autorités des pays et des partenaires régionaux, le plan de travail de l'exercice 2020 assure la continuité du soutien au développement des capacités. Pour l'exercice 2020, les dépenses agrégées sont projetées à 13,1 millions de dollars.

⁶ Les dépenses l'exercice 2018 au cours de la Phase I s'élevaient à 2,7 millions de dollars (mai à juillet 2017). Les dépenses pour l'exercice 2018 pour la Phase II s'élevaient à 9,7 millions de dollars (août 2017 à avril 2018).

3. Budget de l'AFS et exécution (en millions de dollars)

	Phase II (FY18-22) ^{1/}	FY18 Outturn ^{2/}	FY19 Working Budget	FY19 Outturn	FY20 Working Budget
Public Financial Management	15.2	2.4	2.9	2.7	3.5
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	13.3	2.2	2.6	2.4	3.2
<i>Other</i>	1.9	0.2	0.3	0.3	0.3
Customs Administration	5.3	0.9	1.2	1.1	1.1
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	4.4	0.8	0.9	0.8	0.9
<i>Other</i>	0.8	0.2	0.3	0.2	0.3
Tax Administration	5.6	1.3	1.2	1.1	1.1
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	4.6	1.0	1.0	1.0	0.9
<i>Other</i>	1.1	0.3	0.1	0.1	0.2
Banking Supervision and Regulation	5.0	0.7	1.1	0.8	1.1
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	3.5	0.5	0.8	0.6	0.8
<i>Other</i>	1.5	0.2	0.3	0.2	0.2
Monetary Policy Operations	5.3	1.0	1.0	0.7	1.0
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	4.4	0.9	0.9	0.6	0.8
<i>Other</i>	0.9	0.2	0.2	0.1	0.2
Financial Market Infrastructures	2.4	0.3	0.5	0.3	0.5
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	1.8	0.2	0.4	0.2	0.4
<i>Other</i>	0.6	0.1	0.1	0.1	0.1
Real Sector Statistics	7.5	1.0	1.6	1.2	1.6
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	5.8	0.7	1.1	0.9	1.3
<i>Other</i>	1.7	0.3	0.4	0.4	0.3
Financial and Fiscal Law	1.1	0.3	0.3	0.2	0.4
<i>LTX, STX and HQ Delivery</i>	1.0	0.3	0.3	0.2	0.4
<i>Other</i>	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Admin Project	3.5	0.6	0.7	0.7	0.8
<i>Local Staff</i>	2.3	0.4	0.4	0.3	0.4
<i>Facilities and related expenses</i>	0.8	0.2	0.3	0.3	0.3
<i>Other</i>	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1
Customized Training	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
Training project	0.9	0.1	0.2	0.1	0.4
Governance and Evaluation (including RBM advisor/backstopping)	0.3	0.1	0.1	0.1	0.0
Sub Total	51.9	8.6	10.9	9.1	11.5
Strategic Budget Reserve	1.0	0.0	0.2	0.0	0.2
Trust Fund Management	3.7	0.6	0.8	0.6	0.8
IMF Expenses	2.9	0.4	0.6	0.3	0.6
Total	59.5	9.7	12.4	10.1	13.1

1/ Approved phase II working budget

2/ FY18 Outturn includes expenses of 9 months since phase I was extended for 3 months.

FINANCEMENT DE L'AFS

En avril 2019, les contributions et les engagements en faveur de la Phase II de l'AFS s'élevaient à **53,7 millions de dollars**, y compris la contribution du FMI d'environ 2,9 millions de dollars et les contributions attendues des pays membres, dont certaines font encore l'objet de discussions avec les autorités des pays (Tableau 4). Le total prend en compte les contributions de la Commission européenne,

de l'Allemagne, du Royaume-Uni, de la Suisse, de la Chine, des Pays-Bas, de la Banque européenne d'investissement, de l'Australie et du pays d'accueil, Maurice. Plus de la moitié des pays membres ont signé des accords de contribution (l'Angola, le Botswana, Madagascar, le Mozambique, les Seychelles, l'Afrique du Sud et la Zambie). Les discussions avec les autres pays membres sont en cours.

Si l'on suppose que tous les pays membres versent la totalité de leur contribution, l'écart de financement qui reste est estimé à 5,8 millions de dollars. Les discussions avec les autres partenaires, y compris la Banque Africaine de développement, ont été entamées et de nouveaux efforts destinés à lever des fonds auprès de partenaires nouveaux ou traditionnels sont en cours.

Bien que les contributions des pays membres au budget du centre soient volontaires, elles sont cruciales pour assurer la viabilité financière à moyen et long terme du centre. Même si plus de la moitié des pays membres d'AFRITAC Sud ont signé des accords de contribution, tous les membres n'ont pas encore accepté de relever les contributions aux montants proposés à la fin de la Phase I — 500 000 dollars. Avec la contribution substantielle du pays d'accueil, les contributions des pays membres représentent actuellement 12,5% du budget quinquennal d'AFRITAC Sud — ce chiffre chute à 8% seulement si les pays membres qui n'ont pas négocié leurs accords de contribution sont éliminés. Les pays membres sont fortement encouragés à apporter au minimum une contribution de 500 000 dollars chacun à la Phase II. Lorsque cela est possible, les pays membres sont encouragés à offrir une contribution nettement supérieure.

Tableau 4. Statut des contributions financières (à la fin de janvier 2019)

Partners/Members	Currency	Amount (000s)	U.S.Dollars (000s)	Received U.S.Dollars (000s)
Partners			43,166	39,118
Australia	AUD	300	217	223
China	USD	2,000	2,000	2,000
European Commission	EUR	20,000	23,491	22,067
European Investment Bank	EUR	200	248	237
Germany	EUR	2,500	2,838	2,849
Germany	EUR	2,500	2,963	2,943
Netherlands	EUR	1,000	1,088	1,160
Switzerland	CHF	5,000	5,097	5,135
United Kingdom	GBP	3,000	3,745	1,025
United Kingdom	GBP	1,120	1,479	1,480
Members			3,500	1,564
Angola	USD	250	250	250
Botswana	USD	500	500	200
Madagascar	USD	500	500	114
Mozambique, Republic Of	USD	500	500	500
Seychelles	USD	500	500	200
South Africa	USD	250	250	175
Zambia	USD	500	500	125
Zimbabwe	USD	500	500	-
Internal Transfers ^{1/}			190	190
Under Negotiation			2,000	-
Comoros	USD	500	500	
Eswatini	USD	500	500	
Lesotho	USD	500	500	
Namibia	USD	500	500	
Host Country & IMF			4,875	800
Host Country	USD	2,000	2,000	800
IMF			2,875	
Grand Total			53,731	41,672
Program Document Budget			59,570	
Funding Gap			-5,839	

1/ Refers to transfers from one program phase to another (e.g. phase rollovers).

IX. ANNEXES

Annexe I – Séminaires de l'exercice 2020

Annexe II – Principaux indicateurs macroéconomiques

Note : On trouvera sur le site Web sécurisé du centre l'état d'avancement des jalons pour les exercices 2018 et 2019, de même que les priorités de développement des capacités pour les exercices 2020 et 2021.



AFRITAC SOUTH SEMINAR PLAN MAY 2019-APRIL 2020



AFRITAC
South

IMPROVING MACROECONOMIC MANAGEMENT FRAMEWORKS TO FOSTER SUSTAINABLE GROWTH AND POVERTY REDUCTION IN SOUTHERN AFRICA

MEMBERS

Angola, Botswana, Comoros, Eswatini, Lesotho, Madagascar, Mauritius, Mozambique, Namibia, Seychelles, South Africa, Zambia, Zimbabwe

PARTNERS

European Union, SADC, COMESA, SECO, Germany, China, UKaid, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, European Investment Bank, Australian Aid

7th Floor, BRAMER HOUSE, EBENE, MAURITIUS

AFRITAC South Seminar/Course- recently held and forthcoming The venue is AFS, Ebene, Mauritius, unless otherwise stated	Dates
Macroeconomic Training- Financial Development and Financial Inclusion Workshop Coordinator: Mr. Sami Ben Naceur	June 17-28, 2019
Customized Training Course for Comoros and Madagascar on Auditing Seminar Coordinator: Mr. Thabo Letjama Venue: Antananarivo, Madagascar	August 5-16, 2019
IFRS 9- Implementation Issues Seminar Coordinator: Mr. Ravi Mohan P.R.	August 19-23, 2019
Monetary Policy Implementation and Financial Market Development Seminar Coordinator: Ms. Carina Selander Venue: SARB Academy, Pretoria, South Africa	August 26-30, 2019
Improving budget outcomes through transparent and gender responsive budgets Seminar Coordinator: Mr. Robert Clifton Venue: Pretoria, South Africa	September 23-27, 2019
High-Level Seminar on Revenue Administration Governance Seminar Coordinators: Messrs. Berlin Msiska, Thabo Letjama and Henry Kaperi Venue: Cape Town, South Africa Jointly with AFE/AFW2	September 23-25, 2019
Establishment of Effective Systems and Procedures for Customs Valuation Seminar Coordinator: Mr. Philip Wood Venue: South Africa (TBC)	October 7-11, 2019
Corporate Governance Issues in Banking Sector Seminar Coordinator: Mr. Ravi Mohan P.R. Venue: SARB Academy, Pretoria, South Africa Joint AFS/SADC Countries	October 14- 18, 2019
Regulatory, Supervisory and Oversight Responsibilities towards Compliance with the CPSS-IOSCO Principles for Financial Market Infrastructures Workshop Coordinator: Ms. Faith Stewart Jointly with AFE/MEFMI	December 9-13, 2019
Monetary Policy Forecasting and Analysis Course Coordinator: Ms. Carina Selander Jointly with AFE/AFW2	December 9-13, 2019
Volume and Price Measures in National Accounts Seminar Coordinator: Mr. Achille Pegoue Venue: Livingstone, Zambia Jointly with COMESA	January 13-17, 2020
Effective use of Data Analytical Tools to support the Implementation of a Risk-Based Compliance Program Seminar Coordinator: Mr. Philip Wood Jointly with AFE/COMESA	January 27-31, 2020
Fundamentals of Price statistics Seminar Coordinator: Ms. Donna Grcman Venue: Gaborone, Botswana	February 10-14, 2020

Cours sur la Gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles

March 2-13, 2020

Course Coordinator: Mr. Sami Ben Naceur

Jointly with AFC

Strengthening Public Debt Management and Managing Public Wealth

March 16-20, 2020

Seminar Coordinator: Mr. El Omari

Venue: Pretoria, South Africa

Jointly with AFE/COMESA



FINANCIAL DEVELOPMENT AND FINANCIAL INCLUSION
COURSE COORDINATOR: Mr. SAMI BEN NACEUR



AREA OF TECHNICAL ASSISTANCE: MACROECONOMIC TRAINING	
Targeted audience:	Mid-level to senior officials from central banks and government agencies dealing with regulation of the financial sector
Participation:	Two participants per country
Dates:	June 17-28, 2019
Venue:	Africa Training Institute, Ebene, Mauritius

Seminar description

This course, presented by the IMF Institute, explains the macroeconomic relevance of financial development and inclusion. Beginning with an analysis that defines the role of finance in the economy, the course reviews the theoretical and empirical literature on the impact of finance on macroeconomic performance and growth. It also addresses policies to encourage financial development (market-enabling policies) and limit its potentially destabilizing effects (market-harnessing policies). The course introduces financial inclusion as an integral dimension of financial development—a perspective that has only recently received proper attention because for many years the discussion instead centered on the concept and measurement of financial depth. The course reviews the indicators currently used to measure financial inclusion, its distinct macroeconomic impact, and the main policy strategies usually pursued.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required.



CUSTOMIZED TRAINING COURSE FOR COMOROS AND MADAGAGASCAR ON AUDITING
SEMINAR COORDINATOR: MR. THABO LETJAMA



AREA OF TECHNICAL ASSISTANCE:	REVENUE ADMINISTRATION
Targeted audience:	Auditors
Participation:	Ten participants from each of Madagascar and Comoros.
Dates:	August 5-16, 2019
Venue:	Hotel Colbert-Antananarivo, Madagascar

Background

The capacity for detecting and deterring inaccurate reporting is low in both Madagascar and Comoros. The audit staff in the two countries need further training to run effective audits. AFRITAC South has provided technical assistance on audit to the two countries through several in-country missions and provided hands on guidance to the officers on applying audit techniques to enhance audit performance outcomes. However, more work is still required to build a strong and effective audit capacity in both countries. Due to their many similarities including speaking the same language and fragility, it is only effective and synergistic to run a customized training course, in French, which shall target capacity gaps peculiar to both countries.

Purpose of the Seminar

The purpose of this seminar is to enhance the capacity of both countries to detect and deter inaccurate reporting by taxpayers. The training shall guide officers on detailed steps to take to audit and verify balances declared in taxpayer returns. Leading presentations shall be made on the processes, procedures, steps and techniques for carrying out audits. Participants shall be requested to apply acquired knowledge to solve problems and case studies. The course shall take into account the context of the two countries including, running audits in a manual environment with no tools for automation of the audit process and with taxpayers submitting paper returns. The real value of this seminar is expected to be largely drawn from the interactions, exchanges, sharing of experiences by participants themselves, and applying their learning to solve problems that shall closely resemble their challenges.

<i>Language requirements:</i>
The seminar will be conducted in French.



IFRS 9 -IMPLEMENTATION ISSUES
SEMINAR COORDINATOR: Mr. P.R. RAVI MOHAN



<i>AREA OF TECHNICAL ASSISTANCE:</i>	<i>FINANCIAL SECTOR SUPERVISION</i>
Targeted audience:	Mid- to senior-level supervisors of banks from central banks/prudential supervisory agencies working in Supervisory policy, off-site and on-site examination in the supervision department, macroprudential supervision, and prudential regulation/accounting/financial stability
Participation:	Two–three participants per country
Dates:	August 19-23, 2019
Venue:	Ebene, Mauritius

Seminar description

IFRS has been adopted in most countries in the region and the implementation of IFRS 9 from January 2018 has resulted in a paradigm shift in the manner in which financial institutions classify, measure and account for impairment of financial instruments. Intricately connected to IFRS 9 are two other accounting standards, IFRS 7 (Financial Instruments: Disclosure) and IFRS 13 (Fair value measurement of financial instruments).

The overarching goal of the seminar is to enhance the ability of prudential regulators and bank supervisors/examiners to understand the implementation challenges of IFRS with specific focus on the above noted standards. The seminar is designed as a capsule program to familiarize participants with the underlying concepts of these standards and equip them with the tools and techniques for conducting supervision of banks/financial institutions under the new framework in the most effective way.

The seminar aims to make participants aware of the inter-linkages among these standards and implementation challenges involved. Aided by this awareness, officials will be better equipped to gain insights into the implications of IFRS 9 on credit risk models. This will enable the participants to be prepared for an efficient transition to IFRS 9 and design supervisory frameworks appropriate for their jurisdictions.

The participants will have the opportunity to discuss and learn the following:

- Critical aspects of IFRS 7, IFRS 9, and IFRS 13
- Classification and Measurement and Impairment of Financial Instruments under IFRS 9
- Asset classification & Provisioning -Regulatory Approach
- Disclosure requirements of IFRS 7
- Fair Value Accounting -IFRS 13
- BCBS guidance on accounting for Expected Losses
- Transition arrangements of IFRS 9
- Implementation issues in IFRS 9
- Country experiences. Presentation by participants

The seminar will require close interaction among the participants, with the resource persons guiding the interactions. Participants from select countries will be asked to make presentations on their country experiences.

Presentations will be given by international experts in the area. Participants are expected to review the reading materials on the list of references.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required. All materials and presentations will be in English only.

References:

- **IASB**
 - IFRS 7, IFRS 9 & IFRS 13
- **IMF**
 - Gaston, Ellen, In Wong Song, “Supervisory Roles in Loan Loss Provisioning in Countries Implementing IFRS”, 2014, IMF Working Paper WP/14/170 (Washington DC: International Monetary Fund)
- **BCBS**
 - Developments in credit risk management across sectors: current practices and recommendations (June 2015)
 - Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses (December 2015)
 - The interplay of accounting and regulation and its impact on bank behaviour: Literature review, Working Paper 28 (January 2015)
 - Prudential Treatment of Problem Assets—Definitions of Non-Performing Exposures and Forbearance, (April 2017).
 - Regulatory Treatment of Accounting Provisions-Interim Approach and Transitional Arrangement, (March 2017)
 - Standards on Pillar 3 disclosure requirements – consolidated and enhanced framework, Bank for International Settlements, (March 2017)
 - Technical Amendment on Pillar 3 disclosure requirements – regulatory treatment of accounting provisions, Bank for International Settlements (August 2018)
- **Others**
 - Implementation of IFRS 9 impairment requirements by banks GPPC (June 2016)
 - Risk.net, IFRS 9 Poses Credit Risk Model Dilemma for Asian Banks, (January 2017).
 - McKinsey and Company, IFRS 9: A silent revolution in banks’ business models, (April 2017)
 - European Central Bank, SSM Thematic Review on IFRS 9, Assessment of Institutions’ Preparedness for the Implementation of IFRS 9, (November 2017)



MONETARY POLICY IMPLEMENTATION AND FINANCIAL MARKET DEVELOPMENT
SEMINAR COORDINATOR: MS. CARINA SELANDER



<i>Area of technical assistance:</i>	<i>Monetary Policy and Operations</i>
Targeted audience:	Mid- to senior-level staff involved in market operations, market analysis and liquidity forecasting at the Financial Markets Departments of the Central Banks in the AFRITAC South region
Participation:	Two-three participants per country
Dates:	August 26-30, 2019
Venue:	SARB Academy, Pretoria, South Africa

Seminar description

Many central banks in southern Africa are in the process of modernizing their central banks. Monetary policy regimes are changing and with these changes comes changes in the implementation frameworks as they need to be adapted to the monetary policy regime. However, there is no “one size fits all” implementation framework. Central banks operating the same monetary policy regime have chosen different implementation frameworks. During this seminar you’ll have the opportunity to hear from many of your peers how their respective frameworks are designed, the benefits and challenges they are associated with and what practical and technical requirements they are attached with. In addition, you’ll learn from the IMF recourse persons about various monetary policy regimes and operational frameworks.

An effective implementation framework is one key element for developing the financial markets. Managing liquidity in an effective way and thus steering short-term interest rates, implicitly or explicitly, is one key element for developing the interbank market as well as for developing the securities and capital markets. This requires good knowledge, understanding, and forecasting of liquidity developments. During this seminar you’ll learn about liquidity forecasting and liquidity management, including from your peer countries. Other key elements are linked to legal frameworks and market infrastructures, features that the seminar will also touch upon.

Almost regardless of the monetary policy implementation framework, key to success is the independence of the central bank, good governance features, and transparency. This seminar will also touch upon these issues. You will have the chance to learn more about this topic as well as the opportunity to discuss this with your peers; compare your specific situation with others, challenges and restrictions you face and how they impact on monetary policy.

Finally, the seminar will offer a unique opportunity to learn from the SARB about their journey to inflation targeting; the reforms the made, how the financial markets in SA have developed, the establishment of the South African Foreign Exchange Committee, and more. The SARB will have a leading role during the seminar and share their experience with you.

The seminar will thus offer a platform to discuss practical and technical issues of an effective implementation of a modern monetary policy framework, based on country experience in the region as well as the experience by the IMF resource persons. It will give the opportunity for participants to learn from their peers, who are at various stages on the journey of monetary policy modernization.

The seminar aims at equipping delegates with knowledge of the latest trends on monetary policy implementation and operations, and the ability to assess different monetary policy implementation frameworks, including what would be a suitable framework for their central bank. The participants will, among others, have the opportunity to discuss and learn the following:

- The development of the financial markets – how to improve the functioning of the money, securities and FX markets, including experience by SARB
 - Financial market analysis – inputs to policy making

- Financial market analysis and intelligence, including country experience
- Managing and forecasting liquidity, including country experience
- Effective implementation frameworks and various instruments and type of auctions
- Liquidity forecasting tools
- The journey towards inflation targeting – experience by the SARB

The seminar will require close interaction among the participants, with the resource persons guiding the interactions. Participants from select countries will be asked to make presentations on their country experiences. Presentations will be given by international experts in the area. Participants are expected to review the reading materials on the list of references.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English, thus all materials and presentations will be in English only.

References:

- IMF, 2015, “Evolving Monetary Policy Frameworks in Low-Income and Other Developing Countries”, Board Paper 15/172
- Laurens, B. J., K. Eckhold, D. King, A. Naseer, N. Maehle, and A. Durré, 2015, “The Journey to Inflation Targeting: Easier Said than Done. The Case for Transitional Arrangements along the Road,” IMF Working Paper WP/15/136.
- Maehle, Nils, 2016, Monetary Policy Implementation: Operational Issues for Countries with Evolving Monetary Policy Frameworks. IMF Working Paper 14/xx
- Consultation paper on selected interest rate benchmarks in South Africa <http://www.resbank.co.za/Lists/News and Publications/Attachments/8722/Consultation Paper 28-08-2018.pdf>
- Report on stakeholder feedback on the reform of interest rate benchmarks in South Africa <http://www.resbank.co.za/Lists/News and Publications/Attachments/9269/Report on stakeholder feedback on the reform of interest rate benchmarks in South Africa.pdf>
- Markets (tab) on the SARB website <http://www.resbank.co.za/Markets/Pages/default.aspx>



IMPROVING BUDGET OUTCOMES THROUGH TRANSPARENT AND GENDER RESPONSIVE BUDGETS
 SEMINAR COORDINATOR: MR. ROBERT CLIFTON



<i>Area of technical assistance:</i> PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT	
Targeted audience:	Budget Directors and staff from AFRITAC South member countries
Participation:	3 participants per country
Dates:	September 23-27, 2019
Venue:	Pretoria, South Africa

Seminar description

An open, accessible and responsive budget is one of the most important enablers for achieving the ultimate outcomes of public financial management (PFM), namely aggregate fiscal discipline, strategic allocation of resources, and efficient service delivery. At the same time, the credibility of the budget is highly dependent on the strength of the PFM system as whole. Orderly and inclusive budget preparation including openness in forecasting macro-fiscal trends, revenue and expenditure estimates, as well as disclosing budget execution information regularly and in meaningful formats reflects a robust PFM system.

According to the Open Budget Survey 2017, progress in budget transparency has slowed with governments making less fiscal information available in recent years. In Sub-Saharan Africa the declines were the most pronounced. In addition, the inclusive nature of budgets needs to be considered from the gender perspective. Gender equality improves macroeconomic outcomes and make societies more resilient to economic downturns. At the same time, embedding gender responsive practices in the budget process must be done within a credible medium-term budget framework and subject to the same prioritization criteria applied to other budget reforms.

But what are the best approaches to making strides in budget transparency and gender responsiveness? What are the preconditions and the underlying reforms to be undertaken? The purpose of this seminar is to bring together senior budget officials from governments in the region for both knowledge development and peer-to-peer exchange of ideas and experiences. The seminar will provide an overview of good practices and take stock of the regional status of implementation, main gaps and avenues for reform. The existence of both mature and emerging practices in Southern Africa moving towards much higher levels of budget transparency and gender responsiveness creates opportunities for reviewing lessons learnt and considering how contextually appropriate reforms can be designed and implemented to ensure better budget outcomes.

AFS will liaise with the IMF’s Fiscal Affairs Department to mobilize international and regional experts in different aspects of developing and implementing good practice. Observers from regional organizations and blocs will also provide a regional integration perspective of the ongoing initiatives.

The seminar will cover the following main topics:

- **Understanding the concepts, opportunities and the challenges to budget transparency.** Publications and content of budget documents and fiscal reports necessary to improve transparency.
- **Systems and methods to improve accessibility, usefulness of budget information to enhance budget transparency.** Underlying capabilities necessary to ensure sustained improvement in budget transparency and levels of public access to information.

- **Gender responsive budgeting (GRB) conceptual framework.** Objectives of gender budgeting, IMF initiatives in GRB, presentation and discussion of the methodology developed in the IMF G7 Paper on GRB and subsequent expansions.
- **Good PFM principles to implement gender policies over the budget cycle.** This includes medium-term planning, annual budget preparation, and execution.
- **Country experiences in budget transparency and GRB.** Each country will present its own experiences in enhancing budget transparency and GRB.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required.



HIGH-LEVEL SEMINAR ON REVENUE ADMINISTRATION GOVERNANCE- JOINT AFE-AFS-AFW2

SEMINAR COORINATORS: MESSRS BERLIN MSISKA, THABO LETJAMA and HENRY KAPERI

<i>Area of technical assistance:</i>	<i>REVENUE ADMINISTRATION</i>
Targeted audience:	Commissioners General, chairpersons of governing boards, and Principal Secretaries responsible for Finance
Participation:	Maximum of 3 participants per country: Commissioner General, Board Chair, and Principal Secretary responsible for Finance
Dates:	September 23-25, 2019
Venue:	Cape Town, South Africa

Background and Description

Good governance is one of the key drivers of sustainable and good performance in revenue administrations. The level of transparency, accountability, and integrity of the revenue administration determines the extent to which the public have confidence and trust in the revenue administration to competently and fairly execute its mandate. Limited trust and confidence in the revenue administration limits the extent to which taxpayers voluntarily comply with their tax obligations and ultimately affect revenue performance.

In addition, the operating environment is rapidly changing compelling revenue administrations to think differently about governance areas including strategy; technology; risk management; compliance; (by taxpayers and by the administration itself to governing laws and regulations), assurance; and stakeholder inclusiveness. Governing boards or governance bodies for revenue administrations are tasked with directing the administrations to overcome these challenges and deliver good and sustainable performance.

The Fund and in collaboration with African Tax Administration Forum (ATAF) successfully ran workshops in the past on governance, and the last one for Commissioners General, Chairpersons of governing boards, and Principal Secretaries responsible for Finance was held in Cape Town during September 2016. The participants requested more similar events to continue discussions on governance topics including (i) role and powers of the Minister, the Ministry, the Board, and the Commissioner General; (ii) accountability of the revenue administration to state oversight bodies; (iii) degree of stakeholder inclusiveness in running operations of the administration; (iv) alignment of the revenue authority strategy to broad government strategic direction and policy, and (v) role of the board in building an ethical culture, good performance, and effective control of revenue administration operations.

Purpose of the Seminar

The purpose of this seminar- a joint event by AFRITAC East (AFE), AFRITAC South (AFS), and AFRITAC West 2 (AFW2) in collaboration with ATAF and the Commonwealth Association of Tax Administrators (CATA), is to strengthen governance arrangements for revenue administrations. It shall discuss key governance emerging issues and challenges facing revenue administrations in the 21ST century, discuss principles and practices of good governance, and create a platform for participants to share their experiences in instilling good governance in their respective countries.

Methodology

Experts shall lead discussions with presentations on outcomes, principles and practices of good governance. Panels of selected participants will be requested to discuss and share their experiences on governance practices in their domestic environment.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required.



ESTABLISHMENT OF EFFECTIVE SYSTEMS AND PROCEDURES FOR CUSTOMS VALUATION
SEMINAR COORDINATOR: MR. PHILIP WOOD



<i>Area of technical assistance:</i>	<i>Customs Administration</i>
Targeted audience:	Mid-level managers from central verification/valuation, risk management and policy units of revenue authorities.
Participation:	Two-three participants per country
Dates:	October 7-11, 2019
Venue:	South Africa (TBC)

Seminar description

The seminar will focus on the practical application of the WCO good practice guidelines for the establishment and operation of a customs valuation unit and/or associated procedures. The focus will be on providing revenue authorities with details of the WTO GATT valuation rules and the practical actions required to ensure that authorities comply with their obligations as members of the WTO. The seminar will also review the latest IMF Technical Note on Valuation matters with a view to identify key risk areas and to develop appropriate risk-mitigation strategies designed to improve compliance. Guest speakers will also look to share practical examples of the results achieved through the practical application of the guidelines provided.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required.



CORPORATE GOVERNANCE ISSUES IN BANKING SECTOR
SEMINAR COORDINATOR: Mr. P.R. RAVI MOHAN



<i>Area of technical assistance: Financial Sector Supervision</i>	
Targeted audience:	Mid- to senior-level supervisors of banks from central banks/prudential supervisory agencies of SADC countries working in Supervisory policy, off-site and on-site examination in the supervision department, macroprudential supervision, and prudential regulation/accounting/financial stability
Participation:	Two-three participants per country
Dates:	October 14-18, 2019
Venue:	South African Reserve Bank's Academy, Pretoria, South Africa

Seminar description

The Global Financial Crisis has resulted in an overhaul of the global financial regulatory and supervisory architecture and has been instrumental for a paradigm shift in the manner in which financial institutions classify, measure and manage various categories of risk. The scope of banking regulation and supervision has also been extended to include elements of Corporate Governance. Consequently, the international standard setters issued revised/enhanced standards relating to Corporate Governance. The Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) in 2015 issued Corporate Governance Principles for Banks, which focus on addressing deficiencies at the level of Board of Directors. The organization of Economic Co-operation and Development (OECD) has also issued revised Corporate Governance standards. IMF's initiatives on Governance and Corruption resulted in publication of the policy papers in August 2017. The Financial Stability Board (FSB) has also done considerable work in the area of Corporate Governance including stocktaking of governance practices in major banks and thematic peer reviews.

One of the main lessons from the Global Financial Crisis is the need to strengthen Corporate Governance, both in terms of the regulatory/legislative frameworks and in respect of the practices by the financial institutions. Effective Corporate Governance is critical to the proper functioning of the financial system and financial stability. It plays a critical role in making the financial institutions resilient and the financial sector robust, thereby facilitating mitigation of systemic risk. Failure of Corporate Governance principles and practices has been a primary reason for the crisis in financial institutions and markets across the globe in recent times.

The overarching goal of the seminar is to enhance the ability of prudential regulators and bank supervisors/examiners to understand the implementation challenges of the reform process set in motion by the international standard setters with specific focus on the above-mentioned principles/standards. The seminar is designed to familiarize participants with the underlying concepts of Corporate Governance and enable them to issue appropriate guidelines in their jurisdictions. It will also equip them with the tools and techniques for conducting supervision of banks/financial institutions under the new framework in the most effective way.

The seminar aims to make participants aware of the inter-linkages between Corporate Governance and the regulation/supervision of AML/CFT portfolio. Aided by this awareness, officials will be better equipped to design regulatory/supervisory frameworks appropriate for their jurisdictions.

The participants will have the opportunity to discuss and learn the following:

- Conceptual issues of Corporate Governance, evolution, lessons and recent developments
- Principles issued by various standard setters relating to Corporate Governance
- Regulatory Approach in different jurisdictions in framing Corporate Governance guidelines

- Legal enforceability of the measures
- AML/CFT issues and the inter-linkages with Corporate Governance
- Country experiences. Presentation by participants

The seminar will require close interaction among the participants, with the resource persons guiding the interactions. Participants from select countries will be asked to make presentations on their country experiences. Presentations will be given by international experts in the area. Participants are expected to review the reading materials on the list of references.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required. All materials and presentations will be in English only.

References:

- **IMF**
 - Policy Paper, “The role of the Fund in Governance Issues- Review of the Guidance Note” (August 2017)
 - Policy Paper, “The Role of the Fund in Governance Issues- Review of the Guidance Note- Background Notes” (August 2017)
 - Policy Paper, “Key Aspects of Macroprudential Policy” (2017)
- **BCBS**
 - “Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient banks and Banking Systems”
 - “Basel Core Principles for Effective Banking Supervision” (September 2012)
 - “Corporate Governance Principles for Banks” (July 2015)
- **FSB**
 - Thematic peer review on Corporate Governance (April 2017)
- **FATF**
 - Risk Based Approach- Guidance for the banking sector 92014)
- **Others**
 - OECD revised principles on Corporate Governance (September 2015)
 - Adrian, Tobias “Risk Management and Regulation” Journal of Risk 20, 2017.
 - European Central Bank, SSM Thematic Review on Corporate Governance.



REGULATORY, SUPERVISORY AND OVERSIGHT RESPONSIBILITIES: TOWARDS COMPLIANCE WITH THE CPSS-IOSCO PRINCIPLES FOR FINANCIAL MARKET INFRASTRUCTURES
 WORKSHOP COORDINATOR: MS. FAITH STEWART



<i>Area of technical assistance:</i>	<i>Financial Market Infrastructures & Payments</i>
Target audience:	Senior- and mid-level professionals responsible for the operation, regulation and oversight of the payment, clearing & settlement systems
Participation:	Maximum two participants per central bank/country
Dates:	December 10-13, 2019
Venue:	Ebene, Mauritius

Background and Description

Financial market infrastructures (FMIs) facilitate the clearing, settlement, and recording of monetary and other financial transactions and are critical for the effective conduct of monetary policy. They enable improved risk management and can strengthen the markets they serve. However, if not properly managed, they can pose significant risks to the financial system and be a potential source of contagion, particularly in periods of market stress. Because of their critical importance for financial stability, risk management standards have been promulgated for the operations of FMIs and oversight responsibilities for regulators, supervisors and overseers of these systems. These are the CPSS-IOSCO Principles for Financial Market Infrastructures (PFMI) published in 2012 by the Committee on Payment and Settlement Systems (CPSS) of the Bank for International Settlements and the Technical Committee for the International Organization of Securities Commissions (IOSCO).

Purpose of the Workshop

The workshop is a joint initiative with the IMF’s Regional Technical Assistance Center in East Africa (AFRITAC East, AFE). Accordingly, a total of twenty countries are targeted. The workshop is being hosted in conjunction with the MEFMI. It is intended for senior and mid-level officials of central banks and other agencies and operators involved with the operation, regulation and oversight of the payment, clearing and settlement systems. The workshop responds to the needs of member countries to strengthen legal, governance and risk management frameworks (Principles 1 to 3) and fulfil the regulatory, supervisory and oversight responsibilities (Responsibilities A to E) of the PFMI. It will provide a forum to discuss member countries’ experiences and progress on these fronts and enhance internal capability to conduct assessments of these elements. Allied to the analysis of principle 1 (Legal Basis), member countries have requested that the forum also discuss how policy and regulatory environments have evolved/are evolving to address the key risks, opportunities and regulatory challenges associated with the use of the emerging financial technologies (fintech).

Methodology

The workshop brings together officials from two regions, and is designed to be interactive, allowing for extensive peer-to-peer exchange. Presentations will be given by technical and legal experts. Using a case study approach, participants will apply the selected principles and responsibilities to a hypothetical country, identify weaknesses and propose recommendations. Some participants will also be selected to make presentations on the key features of their legal and regulatory environment for FMIs and fintech. The CPSS-IOSCO Principles for Financial Market Infrastructures (April 2012) and the related Disclosure Framework and Assessment Methodology (December 2012) are **required reading** as part of the preparations. These documents are accessible at the following links: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d101a.pdf> ; <https://www.bis.org/cpmi/publ/d106.pdf>

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required. All materials and presentations will be available in English only.



MONETARY POLICY FORECASTING AND ANALYSIS
COURSE COORDINATOR: MS. CARINA SELANDER



<i>Area of technical assistance: Monetary Policy Forecasting and Analysis</i>	
Targeted audience:	Mid- to senior-level staff involved in monetary policy forecasting and modeling Research/Monetary Policy Departments of the Central Banks in the AFRITAC South region
Participation:	Three participants per country; Two with capacity and experience in running the CB's macro model and one with capacity to run the nowcasting models used.
Dates:	December 9-13, 2019
Venue:	Ebene, Mauritius

Seminar description

A more detailed seminar description will be provided at a later stage when date, venue, and cooperating partners have been confirmed.

The seminar will require close interaction among the participants, with the resource persons guiding the interactions. Participants will be asked to make presentations on their country specific macro models, forecast processes, nowcasting frameworks etc. experiences. Presentations will be given by international experts in the area. Participants are expected to review the reading materials on the list of references.

Each country team will be required to bring their own models, data and laptops

Language and other requirements:

The seminar will be conducted in English, and all materials and presentations will be in English only.

References:

- Andrle, M., A. Berg, E. Berkes, R. A. Morales, R. Portillo, and J. Vlcek, 2013, "Money Targeting in a Modern Forecasting and Policy System: An Application to Kenya," IMF Working Paper 13/239, available at www.imf.org.
- Beneš, Jaromír, Jaromír Hurník, and David Vávra, 2008, "Exchange Rate Management and Inflation Targeting: Modeling the Exchange Rate in Reduced-Form New Keynesian Models," Czech Journal of Economics and Finance, Vol. 3–4. Available via: http://journal.fsv.cuni.cz/storage/1128_str_166_194--benes-hurnik-vavra.pdf
- Berg, A., P. Karam, and D. Laxton, 2006a, "A Practical Model-Based Approach to Monetary Policy Analysis—Overview," IMF Working Paper 06/080 (April 2006), available at www.imf.org — — —, 2006b, "Practical Model-Based Monetary Policy Analysis—A How-to Guide," IMF Working Paper 06/081 (April 2006), available at www.imf.org
- Berg, Andrew, Philippe D. Karam, and Douglas Laxton, 2006, "Practical Model-Based Monetary Policy Analysis—A How-To Guide," IMF Working Paper 06/81 (Washington: International Monetary Fund), available at: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp0681.pdf>
- Laxton, Douglas, David Rose, and Alasdair Scott, 2009, "Developing a Structured Forecasting and Policy Analysis System to Support Inflation-Forecast Targeting (IFT). IMF WP/09/65, available at www.imf.org.



VOLUME AND PRICE MEASURES IN NATIONAL ACCOUNTS
SEMINAR COORDINATOR: MR. ACHILLE PEGOUÉ



<i>Area of technical assistance:</i>	<i>Statistics</i>
Targeted audience:	The seminar is designed for annual and quarterly national accounts compilers from the statistical agencies responsible for official national accounts data.
Participation:	Limited to two–three participants per country [AFS and COMESA countries]
Dates:	January 13-17, 2020
Venue:	Livingstone, Zambia

Seminar description

The main objective is to strengthen the participants' knowledge of national accounts concepts and methods relating to the implementation of international standards and best practices.

This five-day seminar will focus on the decomposition of transactions included in GDP into price and volumes. Issues with the choice of the base and reference year and the use of deflation or extrapolation methods. Participants will be invited to list specific questions, topics, issues which will be discussed during the seminar. The seminar will consist of lectures and workshop sessions.

Reference:

System of National Accounts 2008; European Commission, International Monetary Fund, Organization for Economic Co-operation and Development, United Nations and World Bank.

Quarterly National Accounts Manual 2017 Edition, International Monetary Fund.

Handbook on price and volume measures in national accounts 2001, EUROSTAT

Language and other requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese if required



EFFECTIVE USE OF DATA ANALYTICAL TOOLS TO SUPPORT THE IMPLEMENTATION OF A RISK-BASED COMPLIANCE PROGRAM
 SEMINAR COORDINATOR: MR. PHILIP WOOD



<i>AREA OF TECHNICAL ASSISTANCE:</i> CUSTOMS ADMINISTRATION	
Targeted audience:	Mid-level managers from the risk management, analytical units or customs departments of revenue authorities.
Participation:	Two–three participants per country
Dates:	January 27–31, 2020
Venue:	Ebene, Mauritius

Seminar description

The seminar will focus on the use of analytical tools for the purposes of identifying potential areas of non-compliance. The seminar will look to identify all data sources available to revenue authorities and to guide participants through the practical application of various tools and techniques. Guest speakers will also look to share practical examples of the results achieved through the use of the techniques and tools.

<i>Language requirements:</i>
The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required.



FUNDAMENTALS OF PRICE STATISTICS
SEMINAR COORDINATOR: MS. DONNA GRGMAN



<i>AREA OF TECHNICAL ASSISTANCE:</i>	<i>PRICE STATISTICS</i>
Targeted audience:	Price statistics compilers from the statistical agencies responsible for official price statistics data
Participation:	Two–three participants per country
Dates:	February 10-14, 2020
Venue:	Gaborone, Botswana

Seminar description

The main objective is to strengthen the participants' knowledge of price indices concepts and methods relating to the implementation of international standards and best practices.

This five-day seminar will focus on the fundamental data sources and compilation procedures as well as the challenges compilers face in developing/updating price indices. Topics will include general price indices issues; contributing to the development of source data surveys as well as analyzing the subsequent results; constructing expenditure shares; issues with the development/updating weights, selecting samples, quality adjustment issues, and pricing difficult items. Participants will be invited to list specific questions, topics, issues which will be discussed during the seminar.

Language requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese, if required.



STRENGTHENING PUBLIC DEBT MANAGEMENT AND MANAGING PUBLIC WEALTH
 SEMINAR COORDINATOR: MR. EL OMARI



<i>AREA OF TECHNICAL ASSISTANCE:</i>	<i>PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT</i>
Targeted audience:	Macro-Fiscal Departments, Debt Management Departments and Public Private Partnerships Units. Staff from AFRITAC South member countries as well as COMESA, SADC and selected AFRITAC East countries
Participation:	2-3 participants per country
Dates:	March 16-20, 2020
Venue:	Pretoria, South Africa

Seminar description

The economic recovery in sub-Saharan Africa continues, but there is duality in growth performance and prospects within the region. About half of the region’s countries, mostly non-resource-intensive, are expected to grow at 5 percent or more, and see a faster rise in income per capita than the rest of the world on average over the medium term. The remaining countries, comprising mostly resource-intensive countries are expected to fall behind. However, these countries also share the challenges of strengthening resilience and creating sustained high and inclusive growth. Addressing these challenges will require, among others, strengthening public financial management, ensuring efficient public investment, containing fiscal risks from state-owned enterprises and public-private partnerships (PPP), improving debt management, and enhancing debt transparency¹.

The IMF and other international organizations have provided guidelines and tools to help countries to address the above challenges. Some of these include the public sector balance sheets (PSBSs) approach, a PPP fiscal risks assessment model (PFRAM), and guidelines on strengthening public debt transparency. To enhance public debt transparency, particularly in developing countries, the IMF and the World Bank (WB) have prepared two notes on this. The first note outlines a work agenda to address identified issues in debt management capacity of member countries as well as in the scope and type of technical assistance being provided. And, the second note looks at how the IMF and the WB can strengthen public debt transparency, through their role in collecting and disseminating debt data, conducting and publishing public debt analysis, and supporting and promoting sustainable borrowing and lending practices.

On containing fiscal risks from PPPs, the IMF and WB have developed a PPP fiscal risks assessment model (P-FRAM). The P-FRAM is an analytical tool to quantify the macro-fiscal implications of PPP projects. It is designed to be used mostly by PPP units in ministries of finance, and it provides a structured process for gathering information for a PPP project in a simple, user-friendly, Excel-based platform, following a four specific steps.

Another useful approach and tool of strengthening public financial management is PSBSs approach, presented in the October 2018 IMF Fiscal Monitor. Using data from 31 countries the research shows that few governments know how much they own and owe. Public sector balance sheets provide the most comprehensive picture of public wealth. They bring together all the accumulated assets and liabilities that the government controls, including public corporations, natural

¹ Regional economic outlook. Sub-Saharan Africa: recovery amid elevated uncertainty.

resources, and pension liabilities. They thus account for the entirety of what the state owns and owes, offering a broader fiscal picture beyond debt and deficits. Most governments do not provide such transparency, thereby avoiding the additional scrutiny it brings. Better balance sheet management enables countries to increase revenues, reduce risks, and improve fiscal policymaking.

The aim will be to combine international knowledge and experience with Sub-Saharan Africa country experience to ensure effective knowledge transfer. AFS will liaise with the IMF's Fiscal Affairs Department to mobilize international experts in different aspects of developing and implementing good practice. Observers from regional organizations and blocs will also provide a regional integration perspective of the ongoing initiatives.

The seminar will cover the following main topics:

- **Public debt management and transparency.** Gaps in the recording, monitoring, and reporting of reliable and comprehensive public debt data. Prerequisites for effective debt recording, monitoring, and reporting. The consequences that lack of transparency can have for borrowers. The IMF and WB role in collecting, disseminating debt statistics, and carrying out debt analysis.
- **Public-private partnerships and P-FRAM.** Why do we worry about PPPs? What can governments do to manage PPPs? How can we use the P-FRAM to identify and evaluate PPP fiscal costs, fiscal risks, and mitigation measures to manage them?
- **Managing public wealth: The public sector balance sheet.** What do PSBSs look like, and how have they evolved? How can the PSBS approach improve risk analysis and promote resilience? How can the PSBS approach strengthen fiscal policy?
- **Country experiences on public debt transparency and PPP management.** Each country will present its own experiences on public debt transparency and management of PPPs.

Language and other requirements:

The seminar will be conducted in English with simultaneous interpretation into French and Portuguese if required

References:

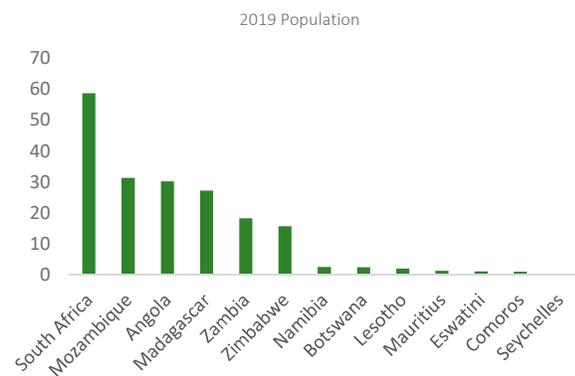
International Monetary Fund. 2018. *Fiscal Monitor: Managing Public Wealth*. Washington, October.

International Monetary Fund. 2019. *Regional economic outlook. Sub-Saharan Africa: recovery amid elevated uncertainty*. Washington, April.

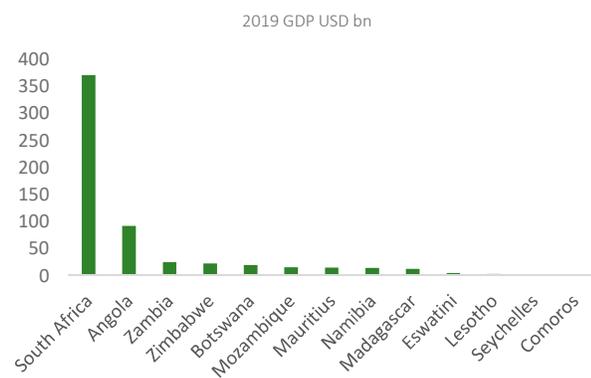
International Monetary Fund and World Bank. 2018. *G20 Notes on Strengthening Public Debt Transparency*, June.

Key Indicators
Annex II

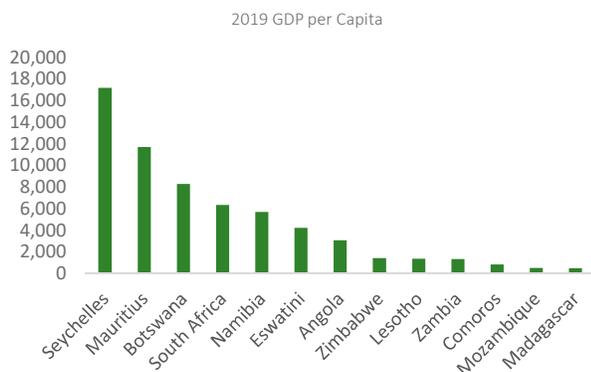
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Population (Millions)							
Angola	26.7	27.5	28.4	29.3	30.1	31.0	32.0
Botswana	2.2	2.3	2.3	2.3	2.4	2.4	2.5
Comoros	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9
Eswatini	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Lesotho	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.1	2.1
Madagascar	24.2	24.9	25.6	26.3	27.1	27.8	28.6
Mauritius	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Mozambique	28.0	28.8	29.5	30.3	31.2	32.0	32.8
Namibia	2.3	2.3	2.4	2.4	2.5	2.5	2.6
Seychelles	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
South Africa	54.8	55.6	56.5	57.7	58.6	59.6	60.5
Zambia	16.2	16.7	17.2	17.8	18.3	18.9	19.5
Zimbabwe	14.1	14.5	14.9	15.3	15.7	16.1	16.5



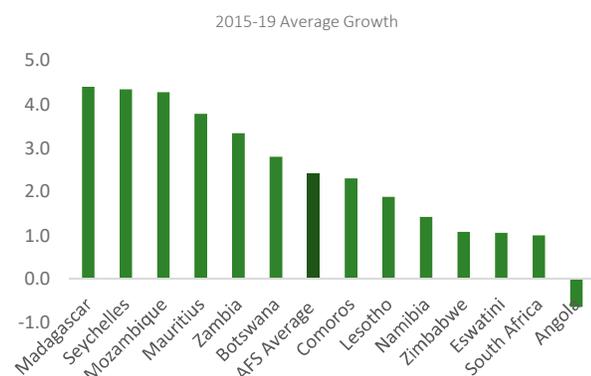
Gross domestic product, current prices (USD Billions)							
Angola	116	101	122	107	92	96	100
Botswana	14	16	17	19	20	21	22
Comoros	1	1	1	1	1	1	1
Eswatini	4	4	4	5	5	5	5
Lesotho	2	2	3	3	3	3	3
Madagascar	10	10	11	12	13	14	15
Mauritius	12	12	13	14	15	16	17
Mozambique	15	11	13	14	15	16	17
Namibia	12	11	13	14	14	15	15
Seychelles	1	1	1	2	2	2	2
South Africa	318	296	349	368	371	387	403
Zambia	21	21	26	25	25	25	26
Zimbabwe	20	20	22	26	22	26	28
Total AFS	546	507	597	610	597	626	655



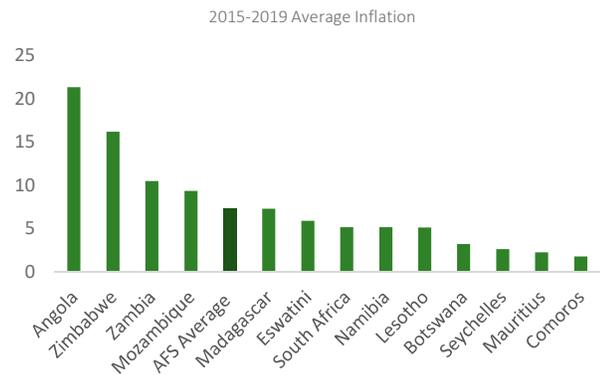
Gross domestic product per capita, current prices (USD)							
Angola	4,355	3,677	4,304	3,669	3,060	3,107	3,140
Botswana	6,539	6,958	7,584	8,137	8,263	8,617	8,776
Comoros	742	760	785	874	833	863	892
Eswatini	3,730	3,515	4,061	4,250	4,206	4,310	4,428
Lesotho	1,179	1,217	1,353	1,358	1,373	1,402	1,457
Madagascar	400	400	448	459	471	487	508
Mauritius	9,259	9,681	10,491	11,281	11,694	12,433	13,226
Mozambique	529	379	426	476	493	509	527
Namibia	5,160	4,852	5,593	5,727	5,675	5,835	6,049
Seychelles	14,786	15,219	15,859	16,472	17,155	17,892	18,765
South Africa	5,801	5,327	6,182	6,377	6,331	6,491	6,666
Zambia	1,310	1,253	1,501	1,417	1,344	1,338	1,354
Zimbabwe	1,412	1,383	1,471	1,712	1,423	1,607	1,704



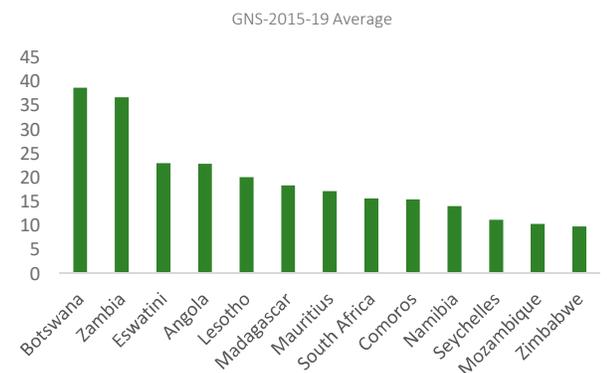
Gross domestic product, constant prices (Percent change)							
Angola	0.9	-2.6	-0.2	-1.7	0.4	2.9	2.2
Botswana	-1.7	4.3	2.9	4.6	3.9	4.1	4.0
Comoros	1.0	2.2	2.7	2.8	2.8	2.9	3.1
Eswatini	0.4	3.2	1.9	0.2	-0.4	0.2	0.9
Lesotho	2.5	3.1	-1.6	1.5	3.9	0.3	2.8
Madagascar	3.1	4.2	4.3	5.2	5.2	5.3	5.1
Mauritius	3.6	3.8	3.8	3.8	3.9	3.9	4.0
Mozambique	6.6	3.8	3.7	3.3	4.0	4.0	4.0
Namibia	6.1	0.6	-0.9	-0.1	1.4	2.0	3.1
Seychelles	4.9	4.5	5.3	3.6	3.4	3.3	4.1
South Africa	1.2	0.4	1.4	0.8	1.2	1.5	1.8
Zambia	2.9	3.8	3.4	3.5	3.1	2.9	2.9
Zimbabwe	1.8	0.7	4.7	3.4	-5.2	3.3	4.2
AFS Average	2.6	2.5	2.4	2.4	2.1	2.8	3.2



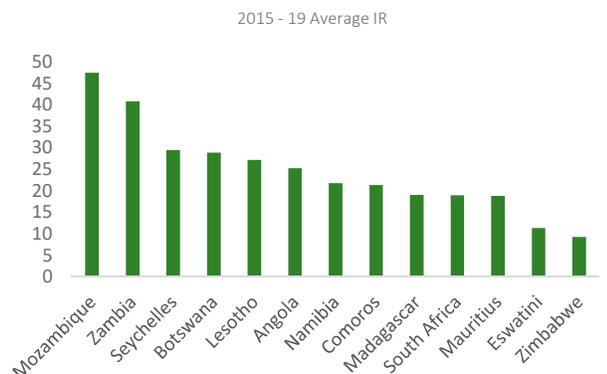
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inflation, average consumer prices (Percent change)							
Angola	9.2	30.7	29.8	19.6	17.5	11.1	7.9
Botswana	3.1	2.8	3.3	3.2	3.6	3.8	3.9
Comoros	2.0	1.8	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Eswatini	5.0	7.8	6.2	4.8	5.6	5.5	5.5
Lesotho	4.3	6.2	4.5	5.2	5.4	5.6	5.5
Madagascar	7.4	6.7	8.3	7.3	6.7	6.3	5.8
Mauritius	1.3	1.0	3.7	3.2	2.1	3.7	3.5
Mozambique	3.6	19.9	15.1	3.9	4.2	5.5	5.5
Namibia	3.4	6.7	6.1	4.3	5.2	5.5	5.5
Seychelles	4.0	-1.0	2.9	3.7	3.4	3.0	3.0
South Africa	4.6	6.3	5.3	4.6	5.0	5.4	5.5
Zambia	10.1	17.9	6.6	7.0	10.8	12.0	10.3
Zimbabwe	-2.4	-1.6	0.9	10.6	73.4	9.4	3.7
AFS Average	4.3	8.1	7.2	6.1	11.1	6.1	5.2



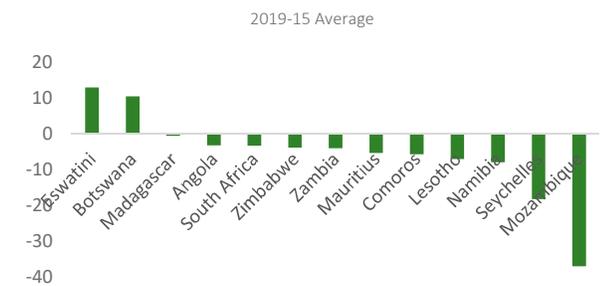
Gross national savings (Percent of GDP)							
Angola	28.5	24.5	23.4	21.9	15.9	18.1	18.4
Botswana	41.2	38.8	40.6	36.3	36.6	36.6	37.5
Comoros	18.2	14.6	17.5	13.3	13.7	14.2	14.6
Eswatini	23.3	26.3	24.2	21.1	20.1	21.3	22.3
Lesotho	24.7	19.6	18.8	18.3	19.1	17.4	16.9
Madagascar	14.9	19.1	18.4	20	19.4	18.5	18.4
Mauritius	16.8	17.3	17.9	16.8	17.1	16.9	15.6
Mozambique	5.0	-1.2	19.0	14.8	14.0	19.3	22.7
Namibia	20.8	10.9	11.4	12.4	14.6	16.3	16.0
Seychelles	15.2	10.2	8.5	10.2	11.9	13.1	13.9
South Africa	16.3	16.4	16.4	14.6	14.4	14.1	14.1
Zambia	38.9	33.7	37.1	37.1	36.7	35.8	35.2
Zimbabwe	6.4	14.8	15	7.6	5.3	4.9	4.7



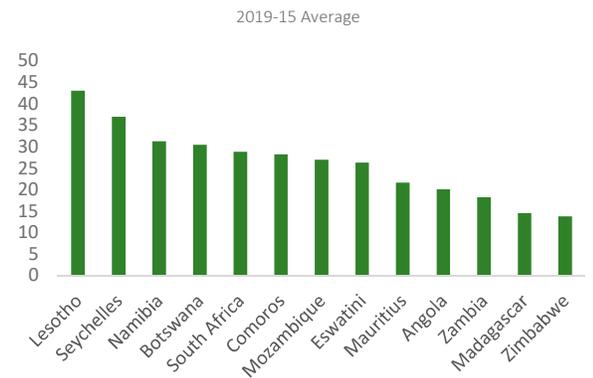
Total investment (Percent of GDP)							
Angola	34.2	27.2	24.1	20.6	19.8	20.0	20.2
Botswana	32.6	28.6	28.2	26.8	27.9	28.7	29.1
Comoros	18.6	21.1	21.5	22.4	22.7	23.0	23.4
Eswatini	11.4	12.1	11.7	11.2	10.1	9.7	9.8
Lesotho	28.7	27.9	23.4	24.1	31.7	21.7	25.8
Madagascar	16.8	18.6	18.9	19.7	20.8	22.0	22.9
Mauritius	18.1	17.9	18.3	18.4	21.1	22.0	21.2
Mozambique	45.3	38.1	39.2	49.2	65.2	83.1	83.3
Namibia	32.2	23.7	17.6	16.6	18.5	19.5	20.0
Seychelles	33.8	30.2	28.9	26.4	27.9	28.8	30.7
South Africa	20.9	19.2	18.8	17.9	17.8	17.8	17.9
Zambia	42.8	38.2	41.0	42.2	39.7	38.5	37.2
Zimbabwe	10.1	12.1	12.5	6.8	4.7	4.6	4.5



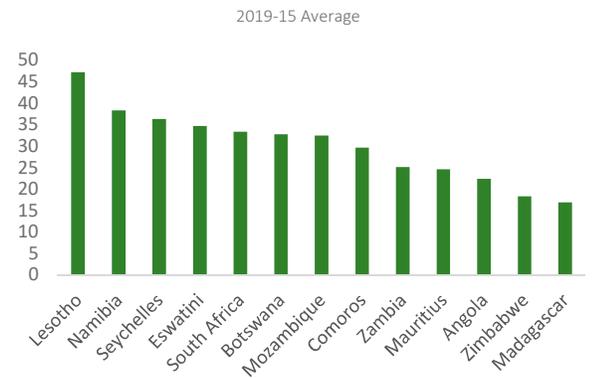
Current account balance (Percent of GDP)							
Angola	-8.8	-4.8	-0.3	1.3	-3.8	-1.9	-1.9
Botswana	7.8	13.7	12.3	9.6	8.6	8.0	8.4
Comoros	-0.4	-6.5	-4.0	-9.1	-8.9	-8.8	-8.7
Eswatini	18.0	14.3	12.5	9.9	10.0	11.6	12.6
Lesotho	-3.9	-8.4	-4.6	-5.8	-12.6	-4.3	-8.8
Madagascar	-1.9	0.6	-0.5	0.3	-1.4	-3.5	-4.5
Mauritius	-3.6	-4.0	-5.7	-6.2	-7.4	-6.7	-5.7
Mozambique	-40.3	-39.3	-20.2	-34.4	-51.1	-63.8	-60.5
Namibia	-12.4	-12.8	-6.3	-4.3	-3.9	-3.2	-3.9
Seychelles	-18.6	-20.1	-20.5	-16.3	-16.0	-15.7	-16.8
South Africa	-4.6	-2.8	-2.4	-3.4	-3.4	-3.7	-3.8
Zambia	-3.9	-4.5	-3.9	-5.0	-2.9	-2.7	-1.9
Zimbabwe	-7.6	-3.6	-1.3	-4.0	-3.0	-4.6	-4.2



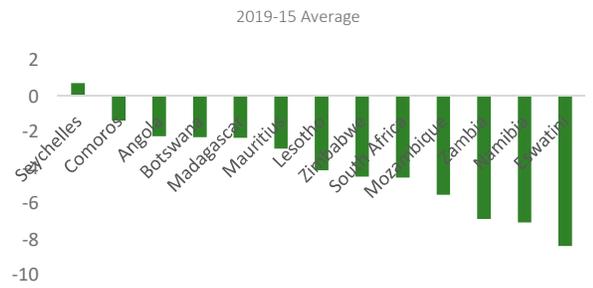
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
General government revenue (Percent of GDP)							
Angola	24.1	17.5	17.5	22.1	19.0	19.8	19.8
Botswana	31.2	33.2	30.8	28.8	27.9	27.9	27.6
Comoros	31.9	23.5	28.6	28.3	28.5	28.5	28.6
Eswatini	27.5	25.1	28.1	25.1	25.3	26.3	26.3
Lesotho	47.2	40.9	43.6	41.4	41.7	42.0	42.0
Madagascar	11.9	14.8	14.8	14.9	15.9	15.0	14.8
Mauritius	20.8	21.1	21.4	22.5	22.1	22.0	21.7
Mozambique	28.1	26.2	28.3	26.0	26.1	26.1	26.3
Namibia	33.5	30.4	31.9	30.5	29.7	30.8	30.4
Seychelles	34.2	37.9	36.4	37.7	38.2	37.2	36.5
South Africa	28.2	28.6	28.3	29.1	29.5	29.7	29.7
Zambia	18.8	18.2	17.5	18.4	18.1	17.4	17.4
Zimbabwe	18.7	16.8	14.1	10.3	8.8	11.7	14.4



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
General government total expenditure (Percent of GDP)							
Angola	27.1	22.0	23.8	19.7	18.9	20.0	19.9
Botswana	35.8	32.5	31.8	31.9	31.4	30.5	29.4
Comoros	27.6	30.9	28.0	30.1	31.2	31.4	31.6
Eswatini	33.3	35.9	34.6	35.1	34.1	31.4	29.5
Lesotho	48.2	47.3	46.6	46.3	47.1	47.2	47.0
Madagascar	15.2	16.1	17.2	17.1	18.4	19.1	19.7
Mauritius	24.4	24.6	23.9	24.9	24.9	24.7	24.4
Mozambique	35.2	32.5	31.6	31.3	31.5	32.1	31.9
Namibia	41.4	39.1	36.7	36.3	37.7	38.0	38.0
Seychelles	32.4	37.7	36.1	37.3	37.6	35.9	36.0
South Africa	32.9	32.7	32.6	33.6	34.6	34.7	34.6
Zambia	28.1	24.0	25.2	24.9	23.1	23.4	22.7
Zimbabwe	20.5	23.4	22.5	14.1	10.9	14.2	14.7



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
General government net lending/borrowing (Percent of GDP)							
Angola	-2.9	-4.5	-6.3	2.4	0.1	-0.1	0.0
Botswana	-4.6	0.7	-1.0	-3.1	-3.5	-2.6	-1.9
Comoros	4.3	-7.4	0.6	-1.8	-2.6	-2.8	-3.1
Eswatini	-5.7	-10.8	-6.5	-10.1	-8.8	-5.1	-3.1
Lesotho	-1.0	-6.3	-3.1	-4.9	-5.4	-5.2	-5.0
Madagascar	-3.3	-1.3	-2.4	-2.2	-2.5	-4.1	-5.0
Mauritius	-3.6	-3.5	-2.4	-2.4	-2.8	-2.7	-2.7
Mozambique	-7.2	-6.3	-3.4	-5.3	-5.4	-6.0	-5.6
Namibia	-7.9	-8.7	-4.8	-5.9	-8.0	-7.2	-7.7
Seychelles	1.9	0.2	0.4	0.5	0.6	1.2	0.5
South Africa	-4.8	-4.1	-4.4	-4.4	-5.1	-5.1	-4.9
Zambia	-9.3	-5.8	-7.7	-6.5	-5.0	-5.9	-5.3
Zimbabwe	-1.8	-6.5	-8.4	-3.8	-2.0	-2.5	-0.3



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
General government gross debt (Percent of GDP)							
Angola	57.1	75.7	68.5	88.1	90.5	82.8	79.7
Botswana	17.2	15.6	14.1	12.9	12.8	13.4	13.1
Comoros	24.1	27.8	31.8	31.2	35.1	36.3	37.5
Eswatini	19.2	26	29.2	34.9	41.1	43.1	42.6
Lesotho	43.3	37.2	36.8	39	37.9	37.3	34.8
Madagascar	35.7	41.9	40.3	39.7	41	42.1	43.5
Mauritius	65.4	66.2	63.7	65.2	67.5	67.8	66.7
Mozambique	88.1	121.6	103.2	100.4	124.5	119.9	115.3
Namibia	38.7	39.5	41.5	47.1	51.6	55.9	59.8
Seychelles	67.3	69	63.6	58.2	54.5	49.5	44.8
South Africa	49.3	51.5	53	56.7	57.8	59.8	61.8
Zambia	62.3	60.7	62.7	72.4	80.5	83.5	84.1
Zimbabwe	41.8	54.2	52.9	29.8	21	20.5	20.1

