



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

Rapport annuel 2020

et plan actualisé des activités prioritaires de
développement des capacités durant l'exercice 2021

Septembre 2020





Abdoul Aziz Wane
COORDONNATEUR DU CENTRE



Nicola Isabel Lemos de Mvuayi
PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'ORIENTATION D'AFRITAC SUD (AFS)

Ce rapport est présenté à l'heure où la communauté internationale mène une action concertée pour aider les pays à mieux réagir à la pandémie de COVID-19 et à atténuer son impact. Nous avons le plaisir d'attirer l'attention dans ce rapport sur les réalisations des pays d'AFRITAC Sud durant l'exercice 2020¹ et de présenter un plan actualisé de développement des capacités pour l'exercice 2021. Ce plan tient compte entre autres des réactions des membres sur l'assistance technique et les formations prioritaires afin de mieux réagir à l'aggravation de la conjoncture et accélérer la mise en œuvre des plans de réforme. Tant que l'on n'aura aucune visibilité sur l'assouplissement de l'interdiction de voyager, le centre continuera de réaliser ce programme à distance.

Durant l'exercice 2020, le centre a entièrement honoré son engagement à s'impliquer davantage auprès des pays confrontés à des situations de fragilité, 30 % des ressources consacrées au développement des capacités ayant été allouées à ce groupe de pays. Le volume des activités de développement des capacités a globalement augmenté pendant l'exercice 2020, essentiellement grâce au bon écho que ces activités avaient rencontré avant la pandémie de COVID-19. Les efforts visant à mieux intégrer l'assistance technique et la formation se sont poursuivis et de plus en plus de missions ont renforcé la capacité d'absorption des pays membres à l'aide d'ateliers personnalisés et de programmes d'apprentissage par les pairs. Conformément aux priorités du département Afrique du FMI, le centre a mené des activités de développement des capacités destinées à renforcer les cadres budgétaires, monétaires et législatifs et la gouvernance. Les activités sur l'égalité femmes-hommes bénéficient de la collaboration avec l'Institut de formation pour l'Afrique (IFA), le siège du FMI et ONU Femmes. Le portefeuille de la gestion des finances publiques soutient des initiatives sur la résilience climatique et assure des formations sur le thème de la prise en compte de l'égalité femmes-hommes en macroéconomie.

La prolongation des interdictions de voyager et l'aggravation de la conjoncture internationale et régionale posent aujourd'hui des difficultés encore plus grandes aux prestataires de services de développement des capacités. La dégradation des perspectives macroéconomiques, les fluctuations des cours du pétrole, les tensions géopolitiques et l'absence de visibilité quant aux débouchés commerciaux risquent d'amener les pays membres à redéfinir les besoins prioritaires du développement des capacités à moyen terme. [La réaction des pouvoirs publics](#) face à la COVID-19, essentiellement financée par des facilités spéciales de financement mises à disposition par le FMI et les partenaires de développement, apporte une aide d'urgence aux pays afin de soutenir le secteur de la santé et protéger les entreprises et les populations les plus vulnérables. Avec la dernière vague de COVID-19 qui a frappé de nombreux pays et la prolongation des confinements, un défi encore plus grand guette les pays dont la marge de manœuvre budgétaire et les capacités techniques sont

¹ Le centre propose des services dans les domaines suivants : gestion des finances publiques, administration fiscale, administration des douanes, contrôle et réglementation bancaires, opérations sur les marchés monétaires et des changes, infrastructures des marchés financiers, statistiques du secteur réel, législation financière et budgétaire et formation aux questions macroéconomiques. L'exercice financier commence le 1^{er} mai. Le présent rapport est une version révisée du plan de développement des capacités communiqué au comité d'orientation en avril 2020.

limitées. Le plan actualisé de développement des capacités de l'exercice 2021 vise à d'appuyer les mesures stratégiques que les pouvoirs publics sont en train de formuler pour faire face aux chocs, tout en maintenant la dynamique des réformes en cours.

Une reprise rapide passera cependant par une prompt réaction des autorités qui devront mettre en œuvre les réformes prioritaires, et par une utilisation efficace des moyens financiers tout comme des ressources affectées au développement des capacités par le FMI et les partenaires de développement. Des tables rondes organisées récemment avec des pays membres et des partenaires régionaux ont été efficaces et semblent indiquer un recours accru à des activités de développement des capacités plus ciblées destinées à atténuer l'impact de la crise et œuvrer en faveur d'une reprise rapide. Il demeurera donc essentiel de faire preuve de réactivité et de souplesse pour continuer de proposer des services pertinents de développement des capacités afin de mieux répondre aux besoins des pays. AFS continuera de consulter les autorités sur les activités prioritaires de développement des capacités et sur les possibilités d'aide hors site en exploitant les moyens de communication à distance.

Ce rapport présente un aperçu de la situation macroéconomique (section II), des activités d'AFS sur la gouvernance et la corruption (section III), de l'exécution du plan de développement des capacités durant l'exercice 2020 et des progrès dans la mise en œuvre du plan de l'exercice 2021, notamment les objectifs prioritaires actualisés pour le reste de l'exercice (section IV), du budget et du financement d'AFS (section V) et des risques et de leur atténuation (section VI). Il comporte également trois annexes : exécution du plan de travail du 1^{er} trimestre de l'exercice 2021, mai-juillet 2020 (annexe I) ; plan de travail actualisé de l'exercice 2021, août 2020-avril 2021 (annexe II) ; programme actualisé des séminaires et webinaires d'AFS de l'exercice 2021 (annexe III).

TABLE DES MATIÈRES

I. MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU COORDONNATEUR DU CENTRE	2
II. APERÇU DE LA SITUATION MACROÉCONOMIQUE	6
III. ACTIVITÉS D'AFS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE CORRUPTION	8
IV. EXÉCUTION DU PLAN DE TRAVAIL POUR L'EXERCICE 2020 ET ACTIVITÉS PRIORITAIRES ACTUALISÉES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DE L'EXERCICE 2021 CLASSÉES PAR SUJET	9
PROGRAMME BUDGÉTAIRE – RELEVER LES DÉFIS DE LA COVID-19 ET RENFORCER LES CADRES DE GOUVERNANCE POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS BUDGÉTAIRES	10
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR MONÉTAIRE ET FINANCIER	22
PROGRAMME DE STATISTIQUES	30
PROGRAMME DE FORMATION MACROÉCONOMIQUE (DIRIGÉ PAR L'INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS)	323
V. BUDGET ET FINANCEMENT D'AFS	33
VI. MAÎTRISE DES RISQUES	35
VII. ANNEXES	36

ENCADRÉS

1. Que fait le FMI pour aider les pays pendant la crise de COVID-19 ?	7
2. Assistance technique au fisc sud-africain (SARS) sur les prix de transfert	17
3. Étude de cas—Rapprochement des données (Lesotho)	22
4. Les Seychelles progressent dans la mise en œuvre de la norme IFRS 9	24
5. Re-dénomination du PIB et des prix sous-tendant l'IPC au Zimbabwe	31

GRAPHIQUES

1. Taux de croissance du PIB, 2018-2021	7
2. Solde budgétaire des administrations publiques, 2018-21	7
3. Dette brute des administrations publiques, 2018-21	7
4. Volume du commerce mondial, variation en pourcentage	7
5. Number and Status milestones by project, FY18-FY20	7

TABLEAUX

1. Allocation des ressources pour l'exercice 2020, par pays et par thème (en années ETP)	11
2. Budget et exécution (en millions de dollars)	25
3. État des contributions financières	36

Liste des abréviations

AFC	AFRITAC Centre
AFE	AFRITAC Est
AFS	AFRITAC Sud
AFW	AFRITAC Ouest
ATAF	Forum sur l'administration fiscale africaine
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CFPMT	Cadre des finances publiques à moyen terme
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
EGIP	Évaluation de la gestion des investissements publics
ETP	Équivalent temps plein
FAD	Département des finances publiques du FMI
FCR	Facilité de crédit rapide
Fintech	Technologies financières
FMI	Fonds monétaire international
Fonds ARC	Fonds fiduciaire d'assistance et de riposte aux catastrophes
FPAS	Système de prévision et d'analyse de la politique monétaire
ICD	Institut de développement des capacités du FMI
IFA	Institut de formation pour l'Afrique
IFR	Instrument de financement rapide
IFRS	Normes internationales d'information financière
IMF	Infrastructures de marchés financiers
IPC	Indice des prix à la consommation
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
LBC/FT	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
NSDD	Norme spéciale de diffusion des données
PDP	Programme de détachement professionnel
PIM	Gestion des investissements publics
PIMF	Principes des infrastructures des marchés financiers
PPP	Partenariat public-privé
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SARB	Banque centrale sud-africaine
SIGF	Système intégré de gestion financière

II. APERÇU DE LA SITUATION MACROÉCONOMIQUE

Des informations actualisées publiées récemment par le FMI² révèlent que la pandémie de COVID-19 a eu davantage d'impact sur l'activité économique au premier semestre 2020 et a provoqué une nouvelle aggravation des perspectives macroéconomiques de cette année. La plupart des pays ont enregistré un recul du revenu par habitant en 2020, et les projections récentes tablent sur une contraction de l'économie de 4,9 % au niveau mondial et de 3,2 % dans la région de l'Afrique subsaharienne, soit une dégradation par rapport aux projections d'avril 2020 d'une contraction de 3,0 % et 1,6 %, respectivement. Les pays tributaires du tourisme et les pays exportateurs de pétrole demeurent plus vulnérables face à l'aggravation de la situation et risquent d'enregistrer la plus forte baisse de la production depuis des décennies. Les pressions sur les conditions budgétaires, extérieures et financières vont donc vraisemblablement s'intensifier en 2020 (graphiques 1-4).

Figure 1. GDP Growth Rates, 2018-21

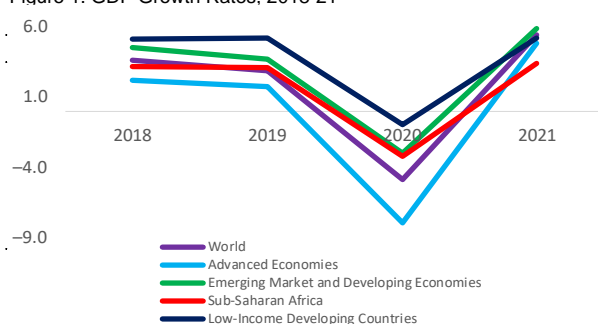


Figure 2. General Government Fiscal Balance, 2018-21

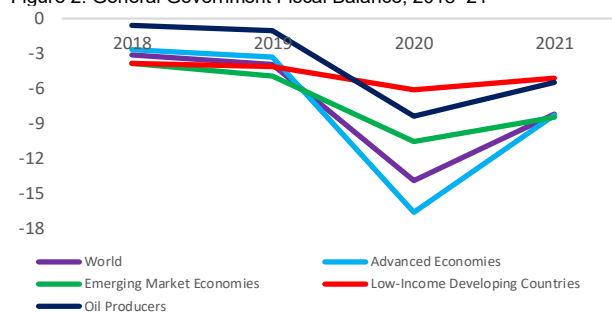


Figure 3. General Government Gross Debt, 2018-21

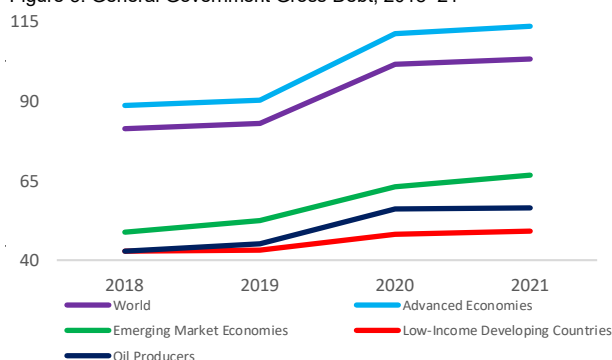
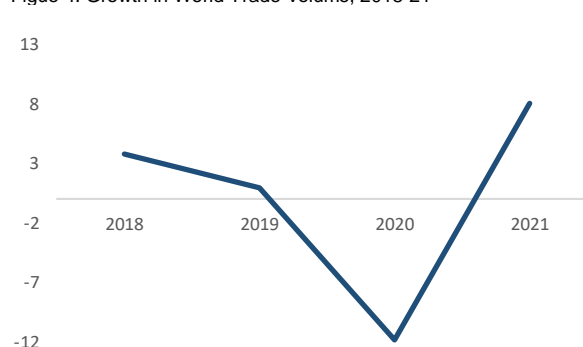


Figure 4. Growth in World Trade Volume, 2018-21



La situation budgétaire devrait se dégrader davantage du fait d'une baisse plus prononcée de la production et des recettes, et des difficultés à maîtriser les dépenses. Les dépenses budgétaires devraient s'accroître, en particulier pour lutter contre la crise sanitaire grandissante et empêcher les entreprises et les populations vulnérables de sombrer. L'affaiblissement des indicateurs de viabilité de la dette et le risque d'accumulation d'arriérés pourraient retentir sur les programmes sociaux et les programmes de relance si les mesures qui s'imposent ne sont pas prises ou si la réalisation des plans de réforme prend du retard. Une intervention plus énergique de l'État en faveur de la gestion des finances publiques, de la gouvernance budgétaire et des réformes de l'administration fiscale et douanière pourrait contribuer à améliorer les soldes budgétaires à moyen et long termes. Bien que les allègements de la dette et du service de la dette accordent un répit à court terme aux pays les plus vulnérables, il reste essentiel d'utiliser de façon judicieuse les financements d'urgence des institutions financières internationales, notamment du FMI (encadré 1), et des donateurs,

² [Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale, juin 2020.](#)

compte tenu du manque de financement pour surmonter la crise et retrouver une trajectoire de croissance durable.

Les récentes avancées en matière d'inclusion financière et de stabilité du secteur financier sont également mises en péril par la pandémie de COVID-19. L'aggravation des perspectives économiques va sans doute grever davantage les bilans des ménages et des entreprises et compromettre leur capacité à honorer leurs obligations financières. En outre, compte tenu de l'épuisement des réserves budgétaires, les autorités monétaires et les autorités chargées de la surveillance du secteur financier élaborent des stratégies pour soutenir les initiatives des pouvoirs publics. Sur le plan monétaire, les banques centrales de la région réduisent les coûts d'emprunt et fournissent des liquidités aux entreprises et aux ménages. Les instances régulatrices devraient s'efforcer de trouver un équilibre entre la préservation de la stabilité financière et le maintien de l'activité économique. Une renégociation prudente des conditions de prêt et la préservation de l'intégrité des normes de classification et de provisionnement des prêts sont des principes importants à respecter à cet égard.

Le nombre d'activités de développement des capacités entreprises au premier trimestre de l'exercice 2021 a été encourageant dans la plupart des pays membres. Alors que les pays s'adaptent aux nouvelles modalités de développement des capacités, le centre a anticipé la situation en mettant en place des activités à distance qui ont permis de développer les contacts avec tous les pays membres ces derniers mois afin de débattre des mesures de riposte, donner des orientations et revoir les actions prioritaires de développement des capacités. Une série de webinaires ont été menés avec succès sur les domaines fondamentaux de la politique budgétaire, de la politique monétaire et des statistiques, et d'autres sont prévus le reste de l'année. Ils s'inspirent de la série de notes du FMI rédigées face à la crise de la COVID.

Encadré 1. Que fait le FMI pour aider les pays pendant la crise de COVID-19 ?

La priorité du FMI est de répondre à l'extraordinaire pic de demandes de financements d'urgence afin que les pays puissent mettre en œuvre les politiques nécessaires pour protéger la santé de leur population ainsi que leur économie. Le FMI dispose des facilités et instruments suivants pour aider les pays à faire face à l'impact économique du coronavirus.

Financements d'urgence. Le FMI a récemment relevé les seuils d'accès à ses facilités de financement d'urgence pour répondre à la demande. La facilité de crédit rapide (FCR) et l'instrument de financement rapide (IFR) permettent d'apporter une aide financière d'urgence. La FCR est un prêt à taux zéro réservé aux membres à faible revenu, tandis que l'IFR est accessible à tous les membres du FMI. Les financements au titre de la FCR et de l'IFR sont décaissés très rapidement pour aider les pays membres à mettre en œuvre des politiques de nature à faire face à des situations d'urgence.

Dons à des fins d'allègement de la dette. Le FMI dispose également d'un fonds fiduciaire d'assistance et de riposte aux catastrophes (fonds fiduciaire ARC) qui permet d'octroyer rapidement des dons pour couvrir les obligations envers le FMI au titre du service de la dette des pays à faible revenu éligibles. Cette facilité a été utilisée pour soutenir la Guinée, le Liberia et la Sierra Leone lors de l'épidémie d'Ebola de 2014. En réponse directe à la pandémie de COVID-19, le fonds fiduciaire ARC a récemment été renforcé pour accorder un allègement urgent du service de la dette aux pays les plus pauvres et les plus vulnérables du monde, ce qui libère leurs maigres ressources pendant la pandémie pour couvrir leurs dépenses médicales et leurs besoins urgents, notamment en matière de santé publique. Une collecte de fonds est en cours pour réapprovisionner le fonds fiduciaire ARC et permettra ainsi d'alléger le service de la dette pour un maximum de deux ans.

Le conseil d'administration du FMI a approuvé l'allègement immédiat du service de la dette de certains pays pour les aider à faire face aux conséquences de la pandémie de COVID-19³. La facilité fournira des dons pour

³ Les pays bénéficiaires de l'allègement du service de la dette accordé par le fonds fiduciaire ARC du FMI sous sa nouvelle forme sont les suivants : Afghanistan, Bénin, Burkina Faso, Comores, Congo, R.D., Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Haïti, Îles Salomon, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Népal, Niger, République centrafricaine, Rwanda, São Tomé-et-Príncipe, Sierra Leone, Tadjikistan, Tchad, Togo et Yémen.

couvrir les obligations au titre de la dette envers le FMI à trois pays membres d'AFS, pour une phase initiale de six mois : les Comores, Madagascar et le Mozambique.

De façon générale, les pays membres peuvent tirer parti de la puissance de feu mondiale du FMI, qui s'élève à 1 000 milliards de dollars, en demandant de nouveaux dispositifs de financement ou l'augmentation des montants octroyés au titre des programmes de financement existants. En étroite collaboration avec ses partenaires de développement (la Banque mondiale, l'Organisation mondiale de la santé et de nombreuses institutions régionales), le FMI continue de proposer des conseils en matière de politiques publiques et de l'assistance technique en temps voulu. Une [série spéciale](#) de notes pratiques présentant des mesures possibles et un outil de suivi des politiques, qui fait la synthèse de la riposte des pays, ont été élaborés pour aider les pays à faire face aux effets économiques de cette pandémie.

AFS aide les pays à mettre en œuvre les conseils et les orientations de politiques publiques fournis par le FMI. Le centre continuera à diffuser les enseignements issus d'autres régions en matière de surveillance et de gestion des risques liés à la pandémie.

III. ACTIVITÉS D'AFS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE CORRUPTION

La gouvernance reste une préoccupation essentielle des citoyens africains. Les publications récentes sur le thème de la gouvernance montrent que des réformes en la matière pourraient beaucoup bénéficier à l'Afrique sur le plan de la croissance, des recettes publiques, de la qualité des services publics et de l'inclusion sociale. Les interventions du secteur public pour remédier à la crise provoquée par la COVID-19 augmenteront la taille de l'État et rendront les réformes de gouvernance encore plus urgentes, notamment pour garantir que les dépenses publiques supplémentaires sont utilisées de manière efficace et efficiente. L'utilisation transparente des ressources publiques mobilisées pour répondre aux répercussions de la maladie rendra plus légitime la réponse des pouvoirs publics et garantira l'adhésion de la population. Le centre envisage de poursuivre ses efforts pour soutenir les réformes de la gouvernance des pays en collaboration avec l'IFA et le siège du FMI.

Les services de développement des capacités d'AFS englobent de l'assistance technique et des formations destinées à améliorer les structures institutionnelles de gouvernance et les pratiques de gouvernance au sein des organisations. Le soutien apporté en coordination avec le département des finances publiques (FAD) à la gouvernance budgétaire par le biais des portefeuilles de la gestion des finances publiques et de l'administration des recettes aide notamment les pays à accroître la transparence des opérations budgétaires, à renforcer les institutions budgétaires, à améliorer la gestion des ressources naturelles, à revoir la gestion des investissements publics et à améliorer le respect de la législation fiscale en perfectionnant les systèmes d'information et en renforçant les capacités d'audit et la mise en correspondance des données, ainsi que les analyses visant à identifier les risques pesant sur les recettes. Le centre se coordonne avec le département des marchés monétaires et de capitaux pour augmenter progressivement son offre de développement des capacités au titre des portefeuilles des opérations de politique monétaire et de la surveillance bancaire, pour traiter les problèmes liés à la surveillance du secteur financier et à la gouvernance des banques centrales. Avec le soutien du département juridique, les services de développement des capacités au titre du projet consacré à la législation budgétaire et financière aident les pays à mettre leurs cadres législatifs et de gouvernance en conformité avec les normes internationales en la matière. Des statistiques de bonne qualité ont un rôle important à jouer pour favoriser la transparence, et le centre continue à promouvoir les efforts des pays pour améliorer la qualité de leur comptabilité nationale et de leurs statistiques des prix.

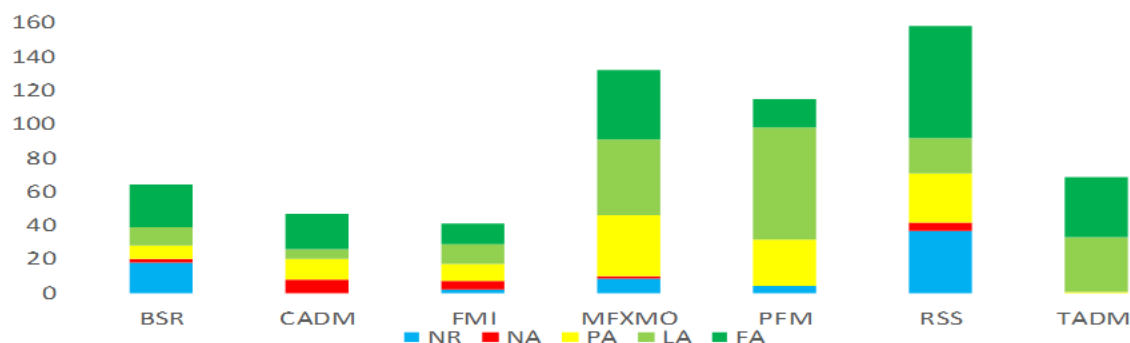
Le plan pour l'exercice 2021 prévoit des activités de développement des capacités dans le domaine de la gouvernance et contient des dispositions spéciales pour le Zimbabwe et le Mozambique pour leur permettre de mettre en œuvre, respectivement, les recommandations du rapport du FMI de janvier 2020 sur l'évaluation de la gouvernance et de la lutte contre la corruption et du rapport de diagnostic sur la transparence, la gouvernance et la corruption d'août 2019. La mise au point de contenus pédagogiques et l'organisation de séminaires et webinaires traitant de la gouvernance budgétaire et la gouvernance du secteur bancaire se poursuivent de concert avec l'IFA, le département des finances publiques, le département

juridique et le département des marchés monétaires et de capitaux. AFS s'attend à ce que les pays membres s'impliquent de plus en plus dans l'organisation de formations sur mesure et dans la révision de leurs cadres juridiques. Afin de s'assurer que les pays membres progressent dans la mise en œuvre des plans d'action recommandés, le centre travaille en étroite collaboration avec le département Afrique, les départements du FMI qui se consacrent au développement des capacités, l'IFA, les partenaires régionaux et les donateurs. Comme il s'agit d'une question transversale, le centre a prévu des ressources au titre de différents portefeuilles pour l'exercice 2021.

IV. EXÉCUTION DU PLAN DE TRAVAIL POUR L'EXERCICE 2020 ET ACTIVITÉS PRIORITAIRES ACTUALISÉES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DE L'EXERCICE 2021 CLASSÉES PAR SUJET

Les pays AFS ont enregistré de nouveaux progrès par rapport aux jalons ciblés au cours de l'exercice 2020. Fin avril 2020, près de 75 % des jalons mesurés fixés depuis le début de la phase II étaient entièrement ou largement franchis, et des progrès avaient été constatés dans environ 20 % des cas⁴. Le nombre de jalons et leur statut ont varié selon les projets de développement des capacités (graphique 5). Les sections thématiques de ce rapport décrivent les principales réalisations des pays⁵ au cours de l'exercice 2020. Le volume de services de développement des capacités a représenté 18,0 années équivalent temps plein (ETP), dont une proportion record de 30 % destinés à trois pays fragiles⁶ (tableau 1). Des annulations et des reports imprévus d'activités au dernier trimestre du fait des restrictions sur les voyages et d'un fort taux de rotation des conseillers résidents⁷ ont cependant compromis la pleine exécution du plan de l'exercice 2020 et l'avancement de certains jalons. AFS s'attend à ce que les pays se rapprochent des jalons en suspens au cours de l'exercice 2021.

Graphique 5. Nombre et état d'avancement des jalons par projet, exercices 2018-2020



NR = Non noté, NA = Non atteint, PA = Partiellement atteint, LA = Largement atteint, FA = Pleinement atteint.

BSR—Banking Supervision and Regulation (contrôle et réglementation bancaires) ; CADM—Customs Administration (douanes) ; FMI—Financial Market Infrastructure (infrastructures des marchés financiers) ; MFXMO—Money and Foreign Exchange Market Operation (opérations sur le marché monétaire et le marché des changes) ; PFM—Public Financial Management (GFP—gestion des finances publiques) ; RSS—Real Sector Statistics (statistiques du secteur réel) ; TADM—Tax Administration (administration fiscale).

Note : Compte tenu de la diversité des activités, les notations ne sont pas nécessairement comparables.

⁴ Conformément au nouveau cadre de gestion basée sur les résultats du FMI, on mesure les étapes comme étant entièrement atteintes, largement atteintes, partiellement atteintes ou non atteintes. Les notations couvrent toutes les étapes depuis le début de la phase II. Cette évaluation ne porte pas sur les étapes non notées, à propos desquelles il faut préciser les informations des autorités sur leur état d'avancement, ni sur le projet consacré à la législation budgétaire et financière, ni sur le projet de formation personnalisée sur le système de prévision et d'analyse de la politique monétaire (FPAS).

⁵ Pour plus d'informations, voir les [bulletins trimestriels du centre](#).

⁶ Comprend les ressources allouées à Madagascar qui demeure un pays prioritaire mais ne figure plus dans la liste des pays en situation de fragilité.

⁷ Trois postes de conseillers résidents étaient encore vacants à la fin de l'exercice 2020.

Tableau 1. Allocation des ressources pour l'exercice 2020, par pays et par thème (en années équivalent temps plein)

Beneficiary Country	BSR	CADM	FFL	FMI	MFXMO	PFM	RSS	TADM	Other 1/	Total
Regional 2/	0.74	0.93	0.00	0.28	0.58	2.32	1.57	0.84	0.17	7.43
Angola	0.00	0.11	0.23	0.00	0.14	0.18	0.18	0.19	0.00	1.03
Botswana	0.04	0.10	0.14	0.00	0.21	0.30	0.07	0.08	0.00	0.94
Comoros	0.02	0.16	0.00	0.02	0.02	0.43	0.27	0.20	0.01	1.11
Eswatini	0.03	0.13	0.15	0.07	0.00	0.26	0.13	0.17	0.01	0.94
Lesotho	0.01	0.08	0.00	0.08	0.00	0.69	0.07	0.11	0.01	1.05
Madagascar	0.06	0.33	0.05	0.00	0.08	0.68	0.04	0.41	0.01	1.66
Mauritius	0.09	0.11	0.00	0.02	0.16	0.41	0.01	0.06	0.00	0.86
Mozambique	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.12	0.00	0.00	0.26
Namibia	0.00	0.15	0.00	0.06	0.00	0.00	0.12	0.00	0.00	0.33
Seychelles	0.05	0.08	0.00	0.00	0.00	0.28	0.13	0.15	0.01	0.70
South Africa	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07	0.06	0.14	0.02	0.36
Zambia	0.00	0.15	0.00	0.07	0.14	0.03	0.03	0.06	0.00	0.48
Zimbabwe	0.00	0.21	0.00	0.00	0.00	0.19	0.14	0.34	0.00	0.89
Grand Total	1.12	2.54	0.56	0.59	1.33	5.98	2.93	2.74	0.24	18.0
Fragile Countries	0.25	0.90	0.05	0.08	0.23	1.84	0.81	1.14	0.06	5.37
Share	22%	36%	9%	14%	17%	31%	28%	42%	25%	30%

1/ Comprend les cours de formation en économie dispensés sous l'égide de l'ICD et les activités de sensibilisation à destination des pays AFS.

2/ Comprend les séminaires régionaux et sous-régionaux, les ateliers personnalisés et les activités d'apprentissage par les pairs.

Source : Services de l'AFS

PROGRAMME BUDGÉTAIRE – RELEVER LES DÉFIS DE LA COVID-19 ET RENFORCER LES CADRES DE GOUVERNANCE POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS BUDGÉTAIRES

Le programme budgétaire du centre a été remanié pour aider les pays membres à mieux réagir à la pandémie de COVID-19 tout en soutenant les réformes budgétaires en cours dans les domaines de la gestion des finances publiques et de l'administration des recettes. Au cours de l'exercice 2020, AFS a fourni des services de développement des capacités aux ministères des Finances des différents pays dans les domaines suivants : gouvernance budgétaire ; cadres budgétaires ; transparence dans la communication des données budgétaires ; gestion des investissements publics ; gestion de la dette ; surveillance budgétaire ; analyse et gestion des risques budgétaires ; préparation, exécution et contrôle du budget, y compris gestion de trésorerie, comptabilité et information financière ; législation sur la gestion des finances publiques. Pour soutenir les pays membres dans leurs efforts visant à accroître leurs recettes, le développement des capacités a porté essentiellement sur la gestion des risques et le renseignement, les régimes d'accises, l'évaluation, l'audit, la gestion de la conformité et les systèmes et processus informatiques. Le programme budgétaire pour l'exercice 2021 reste globalement inchangé, à l'exception d'un recentrage sur les activités à distance. Les annexes I et II donnent respectivement des informations sur l'exécution du plan de développement des capacités au premier trimestre de l'exercice 2021 et les activités prioritaires de développement des capacités actualisées pour le reste de l'exercice 2021.

GESTION DES FINANCES PUBLIQUES – Relever les défis de la COVID-19 et miser sur les réussites des pays grâce à la formation personnalisée et aux échanges entre pairs -- Robert Clifton, EL Omari Moulay, Camilo Gomez Osorio



Exécution du plan de travail de l'exercice 2021

La plupart des pays progressent bien, franchissent des étapes et obtiennent des résultats. Fin avril 2020, près de 75 % des jalons mesurés étaient entièrement ou largement franchis, et des progrès sensibles étaient constatés sur les autres. D'autres progrès sur les jalons restants sont probables durant l'exercice 2021, bien que la prolongation de la pandémie de COVID-19 soit susceptible de compromettre la réalisation pleine et entière des objectifs. Le volume des activités de développement des capacités a atteint 6,0 années ETP, dont environ un tiers dans les pays en situation de fragilité. Malgré la pandémie de COVID-19 et la rotation du personnel, le volume des activités de développement des capacités assurées durant l'exercice 2020 a été légèrement supérieur à celui de l'exercice 2019. Durant l'exercice 2020, les pays AFS ont franchi les étapes supplémentaires suivantes :

- **Préparation d'un budget exhaustif, crédible et axé sur les politiques publiques :** L'Angola a enregistré des progrès en approuvant la loi sur la responsabilité budgétaire en juillet 2020, dont la mise en œuvre est en cours, en particulier ses mécanismes de suivi ; le Botswana a renforcé sa capacité d'évaluation des investissements dans les infrastructures ; les Comores collaborent avec AFS pour améliorer davantage le cadre budgétaire, y compris le cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) et le cadre des finances publiques à moyen terme (CFPMT) ; le Lesotho a consolidé son document de stratégie budgétaire avec l'aide d'AFS pour améliorer le cadre de programmation financière et les outils de prévision ; Eswatini a amélioré les prévisions macrobudgétaires à moyen terme en élaborant un modèle de programmation quadrisectoriel et d'autres outils de prévision ; Madagascar a mis à niveau son manuel de gestion des investissements publics, notamment en améliorant les processus d'évaluation et de sélection des projets ; Maurice a reçu une assistance technique afin de renforcer son manuel de planification des projets d'investissement ; le Mozambique a parachevé un nouveau manuel de prévisions macrobudgétaires qui améliorera les méthodes d'estimation et réduira les écarts budgétaires ; enfin les Seychelles ont achevé l'examen du cadre juridique régissant la gestion des finances publiques et l'ont réaligné sur les bonnes pratiques internationales, et ont appliqué une nouvelle méthode pour évaluer le budget de référence et les estimations prévisionnelles. La Zambie a renforcé ses méthodes de prévision des recettes et le Zimbabwe a rédigé une version préliminaire de déclaration des risques budgétaires pour éclairer l'élaboration du cadre des finances publiques à moyen terme. Tous ces pays ont également bénéficié d'ateliers sur mesure dans différents domaines, organisés au cours des missions d'assistance

technique (en Angola et à Madagascar sur la gestion de trésorerie, Maurice sur les normes comptables internationales pour le secteur public IPSAS).

- **Renforcement de l'identification, du suivi et de la gestion des risques budgétaires** : Le Botswana a reçu une aide pour renforcer la surveillance financière de ses entreprises publiques ; une mission effectuée conjointement par le département des finances publiques du FMI et AFS aux Comores a conseillé le pays sur une stratégie de réforme pour la surveillance des organismes publics et des entreprises publiques, identifié les risques budgétaires qu'elles posent et dispensé une formation d'une journée à une quarantaine de participants ; une mission à Madagascar a porté sur l'amélioration de la gestion des risques budgétaires, notamment les risques posés par les partenariats public-privé (PPP) et les entreprises publiques. Le Zimbabwe œuvre en vue d'améliorer l'évaluation des risques budgétaires en mettant l'accent sur les entreprises publiques.
- **Gouvernance des infrastructures** : AFS a fourni aux fonctionnaires du Botswana des services pratiques de développement des capacités en matière d'évaluation des projets d'infrastructure en utilisant l'approche en 3 étapes : i) analyse des risques, ii) hiérarchisation des projets dans le contexte d'une révision à mi-parcours du Plan de développement national 11 et iii) perfectionnement du système de suivi des projets de développement ; l'Angola et Eswatini ont entrepris une évaluation de la gestion des investissements publics (EGIP) ; Madagascar élabore un manuel de gestion des investissements publics (GIP) qui servira à préparer le budget de l'exercice 2021 et AFS a aidé Maurice à améliorer la présélection, l'évaluation et le suivi des projets pour donner suite à une recommandation à ce sujet de l'EGIP de 2017.
- **Amélioration du contrôle financier, de la comptabilité et de la communication de données** : Une mission menée conjointement par le département des finances publiques du FMI et AFS a aidé l'Angola à améliorer la communication des données budgétaires en diagnostiquant les besoins d'information et les contraintes en matière de qualité, d'exhaustivité et de délais des rapports budgétaires trimestriels et annuels ; le Botswana a bénéficié d'une formation pratique de deux semaines pour l'aider à élaborer une déclaration des besoins des utilisateurs et une stratégie en matière de systèmes intégrés de gestion financière (SIGF) ; les Comores ont encore progressé dans l'amélioration du système de comptabilité publique, du compte unique du Trésor (qui recouvre l'administration centrale ; un plan visant à l'étendre à l'ensemble des administrations publiques a été élaboré), et ont bénéficié d'un atelier sur mesure de deux jours sur la norme de comptabilité de caisse IPSAS et les outils de gestion de trésorerie ; Eswatini a travaillé avec AFS à l'élaboration d'une feuille de route pour passer à moyen terme à la comptabilité de caisse IPSAS et, à long terme, à la comptabilité sur la base des droits et obligations, et a bénéficié d'une formation pratique d'une journée ; le Lesotho a achevé la mise à niveau de ses SIGF ; les autorités mauritaniennes ont bénéficié d'une aide à l'adoption de la norme IPSAS ; enfin, Madagascar a progressé vers l'amélioration des prévisions de la masse salariale.
- **Meilleure intégration des cadres de gestion des actifs et des passifs** : L'Angola, les Comores et Madagascar ont reçu une aide pour la gestion de trésorerie afin d'éviter les arriérés de dépenses.

Séminaires régionaux, formations sur mesure et programme d'apprentissage par les pairs au cours de l'exercice 2020

Ateliers sur mesure : Compte tenu de la demande croissante de formations sur mesure pour renforcer les capacités de mise en œuvre des plans de réforme de la gestion des finances publiques, AFS a organisé plusieurs ateliers sur mesure au cours de ses missions d'assistance technique. Pour soutenir les réformes en cours des entreprises publiques, AFS a organisé un atelier sous-régional sur mesure intitulé « Renforcement de la surveillance et du contrôle des entreprises publiques » à destination du personnel des unités de surveillance des entreprises publiques du Botswana, de Namibie, des Seychelles et de l'Afrique du Sud. Cet atelier a permis aux participants non seulement de renforcer leurs capacités, mais aussi de dialoguer avec leurs confrères des différents pays. Ces ateliers sur mesure contribuent à mieux intégrer l'assistance technique et la formation, et ont également le mérite de s'adresser à un groupe plus large d'acteurs impliqués dans l'exécution des plans de réforme nationaux.

Séminaire et webinaires régionaux : Pour contribuer aux activités du FMI sur l'égalité femmes-hommes, le centre a dispensé un séminaire régional sur le thème « transparence budgétaire et budgétisation sexo-spécifique » à l'intention de hauts fonctionnaires du budget, pour leur permettre d'acquérir des connaissances et d'échanger des informations avec leurs collègues des autres pays, ainsi qu'avec des experts du FMI. L'atelier a été conçu autour des concepts et des cadres de la transparence budgétaire et de la budgétisation sexo-spécifique, en mettant l'accent sur les pratiques ayant cours dans les différents pays et les difficultés que posent les réformes dans ce domaine. Un séminaire régional sur le renforcement des institutions budgétaires et la gestion des risques budgétaires a été organisé conjointement avec l'IFA, à l'intention de 33 participants de 20 pays africains, dont 8 États fragiles. Le séminaire a accordé une grande importance aux expériences pratiques et aux enseignements tirés de la gestion des risques budgétaires dans la région (Zimbabwe), et s'est inspiré de l'expérience réussie de la Géorgie en matière de gestion des risques budgétaires. AFS a également organisé un webinaire régional sur le thème « renforcement de la gestion de la dette publique et des biens publics » à l'intention de participants de 9 pays membres. C'est la première activité de développement des capacités qui s'est déroulée virtuellement dans le contexte de la COVID-19.

Programme de détachement professionnel (PDP) et collaboration avec les experts régionaux : Dans le cadre du PDP, deux fonctionnaires du département de la dette du ministère des Finances du Botswana ont participé à un programme organisé par la Danmarks Nationalbank à Copenhague ; deux fonctionnaires de l'unité de contrôle des entités publiques des Seychelles ont participé à un atelier régional sur les entreprises publiques à Dar Es-Salaam ; enfin, deux fonctionnaires du Trésor d'Afrique du Sud ont participé chacun à une mission, l'une au Lesotho sur la décentralisation budgétaire, et l'autre aux Seychelles, sur l'évaluation des budgets de référence. Plusieurs experts de la région (notamment d'Eswatini, du Lesotho, du Zimbabwe et des Seychelles) ont participé à des missions AFS. De nouveaux experts venus de pays AFS ont rejoint la liste des experts du département des finances publiques du FMI.

Activités prioritaires de développement des capacités de l'exercice 2021

Au cours de l'exercice 2021, le développement des capacités portera principalement sur le soutien i) aux pays qui s'attaquent aux difficultés budgétaires dues à la pandémie de COVID-19 ; ii) aux plans d'action sur la réforme de la gestion des finances publiques en cours dans les pays membres et iii) aux domaines prioritaires tels que la gestion des risques budgétaires, la gouvernance, la résilience face aux changements climatiques et l'égalité femmes-hommes. Dans le scénario de COVID-19, des modalités nouvelles d'organisation du développement des capacités, à distance et « à la demande », permettent de garantir que la mise en œuvre se poursuivra aussi longtemps que des mesures de restriction des déplacements et de distanciation sociale seront en place. Le développement des capacités sous forme de mentorat et de webinaires à distance reste fondamental, en particulier afin d'évaluer l'impact de la COVID-19 ; il s'agira notamment d'évaluer les coûts des interventions liées à la pandémie et de redéfinir les priorités en matière de dépenses, de remédier aux risques budgétaires qui se seront concrétisés, de garantir la disponibilité en temps voulu des fonds pour les unités responsables des services et de procéder aux ajustements opérationnels de trésorerie requis en raison des nouvelles modalités de travail à distance. À terme, l'organisation des activités de développement des capacités continuera d'être souple afin d'aider les pays à apporter une riposte budgétaire à la COVID-19 et recourir aux mécanismes de soutien du FMI (facilités rapides de crédit, instruments de financement rapide et dons à des fins d'allègement de la dette par exemple).

L'organisation d'ateliers et d'activités d'apprentissage par les pairs plus adaptés permet également de soutenir les pays AFS. Les programmes de formation et d'apprentissage par les pairs sont remaniés de façon à tenir compte des besoins précis des pays membres. Les ateliers sur mesure demeurent une composante essentielle des services de développement des capacités en matière de gestion des finances publiques, car les autorités des pays membres demandent de plus en plus d'en bénéficier et ces ateliers permettent d'assurer rapidement la bonne mise en œuvre des plans nationaux de réformes. Le plan de travail d'AFS pour l'exercice 2021 porte en particulier sur les activités suivantes :

Angola : Consolider la gestion des investissements publics (mettre en œuvre les recommandations de l'EGIP), poursuivre le renforcement des capacités en matière de gestion de trésorerie et de prévention des arriérés et élaborer un cadre budgétaire à moyen terme.

Botswana : Renforcer la gestion des risques budgétaires en intensifiant la surveillance des entreprises publiques, en améliorant les règles budgétaires, en perfectionnant le contrôle financier, la comptabilité et l'information financière par la mise à niveau des SIGF et en renforçant les capacités organisationnelles du ministère des Finances.

Comores : Renforcer le cadre budgétaire, la comptabilité, la communication des données budgétaires et la gestion des risques budgétaires pour utiliser au mieux la FCR et l'IFR du FMI.

Eswatini : Consolider la préparation du budget en renforçant le CBMT et en aidant à l'élaboration d'une stratégie budgétaire. L'accent est également mis sur le contrôle des engagements et la gestion des arriérés.

Lesotho : Renforcer la gestion budgétaire par une meilleure surveillance des entreprises publiques et des PPP et consolider la législation en matière de gestion des finances publiques.

Madagascar : Perfectionner le système de gestion de trésorerie et de comptabilité afin de mieux rendre compte de l'utilisation des fonds octroyés par le FMI au titre de la FCR, de la gestion des risques budgétaires et de la surveillance des entreprises publiques.

Maurice : Soutenir l'amélioration de l'information budgétaire et l'adoption des normes IPSAS, ainsi que le renforcement de la préparation du budget par la sélection des investissements publics et la préparation des projets.

Mozambique : Renforcer la gestion de trésorerie et le CFPMT.

Namibie : Améliorer la préparation budgétaire en insistant sur la consolidation du CBMT.

Seychelles : Améliorer la législation et le fonctionnement des institutions en matière de gestion des finances publiques en appuyant l'élaboration d'une stratégie fondée sur les SIGF.

Afrique du Sud : Renforcer la préparation et l'information budgétaires en améliorant le ciblage des objectifs budgétaires et en intégrant la question de l'égalité femmes-hommes dans les documents budgétaires.

Zambie : Renforcer la gestion des risques budgétaires, en particulier dans les entreprises publiques, et la mise en œuvre de la GIP.

Zimbabwe : Renforcer la gestion des risques budgétaires, améliorer la préparation du budget en développant les capacités en matière de budget de référence, et améliorer la gouvernance en insistant sur le contrôle financier.

Exécution du plan de développement des capacités au 1^{er} trimestre de l'exercice 2021

Des progrès ont été enregistrés dans la réalisation du plan de développement des capacités de l'exercice 2021 durant le premier trimestre (mai-juillet 2020).

Parmi les activités, on peut citer l'élaboration d'une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques pilotée par le pays (**Botswana**) ; l'aide à la mise en place de procédures et de mécanismes pour une gestion saine et transparente des dépenses liées à la pandémie de COVID-19 (**Comores**) ; le soutien à la mise en œuvre d'une gestion efficace et transparente des fonds des donateurs destinés à répondre aux besoins créés par la pandémie de COVID-19 (**Madagascar**) ; l'aide à la préparation de la déclaration des risques budgétaires de 2021 et d'un CFPMT étayé par une évaluation de l'impact de la COVID-19 (**Mozambique**) ; une aide à la prévision des recettes et à la préparation d'un CFPMT étayé par une évaluation de l'impact de la COVID-19 (**Zambie**) et une formation pratique sur une analyse de scénarios afin d'évaluer les conséquences de la pandémie de COVID-19 sur les prévisions macrobudgétaires et la classification et la communication des mesures relatives à la COVID-19 (**Zimbabwe**).

L'équipe chargée de la gestion des finances publiques, en coordination avec le département des finances publiques, a également organisé des webinaires et des débats de haut niveau avec des pays membres et des partenaires régionaux. Elle a notamment i) apporté une aide personnalisée à la Commission de l'océan Indien sur le budget axé sur les résultats (mai 2020) ; ii) organisé une table ronde avec les pays membres sur les activités de développement des capacités du FMI destinées à surmonter les défis actuels en matière macrobudgétaire et de gestion des finances publiques (mai 2020) ; et iii) organisé un webinaire sur les processus budgétaires dans le contexte de la COVID-19 pour l'Angola (mai 2020).

Parmi les prochains programmes de formation, en collaboration avec le siège du FMI, on peut citer des webinaires sur les thèmes suivants :

- Risques budgétaires et analyse de la viabilité de la dette dans les pays à faible revenu (septembre 2020) ;
- Informatisation et numérisation pour améliorer la transparence de la gestion des finances publiques (mars 2021) ;
- Risques budgétaires et tests de résistance budgétaire liés à la COVID-19 avec l'IFA (octobre 2020) ;
- Gestion des investissements publics, s'adressant à un petit nombre de pays avec la participation éventuelle de représentants d'autres AFRITAC (AFE, AFW2) (novembre 2020) ;
- Financement durable des infrastructures (projet en Chine du DFID) en collaboration avec le département Afrique (date à déterminer) ;
- Renforcement de la résilience face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques (janvier 2021).

ADMINISTRATION FISCALE – Renforcer les fondamentaux pour augmenter les recettes

Thabo Letjama



Exécution du plan de travail de l'exercice 2020

Le programme relatif à l'administration fiscale a continué d'aider les pays à accroître le recouvrement des recettes. Le volume des activités de développement des capacités a atteint 2,7 années ETP, dont une proportion record de 42 % en faveur de pays fragiles de la zone AFS et de Madagascar. La plupart des pays ont bien progressé dans la réalisation des jalons durant l'exercice 2020. À la fin avril 2020, pratiquement tous les jalons mesurés étaient entièrement ou largement franchis. Parmi les principales activités entreprises et les résultats obtenus au cours de l'exercice 2020, on peut citer :

Angola : Le fisc angolais (AGT) a mis au point les principaux indicateurs de performance et les objectifs du plan stratégique 2020-2024 et a intégré la stratégie institutionnelle aux niveaux tactique et opérationnel. L'AGT a également évalué l'état de préparation de tous les systèmes d'information fiscale au déploiement d'un régime de taxe sur la valeur ajoutée (TVA), une première en Angola.

Botswana : L'administration fiscale unifiée du Botswana a continué à renforcer sa capacité à assurer le respect des règles fiscales par le secteur financier.

Comores : L'administration générale des impôts et des domaines (AGID) a continué d'améliorer le respect des obligations de paiement, de réduire le niveau des arriérés d'impôts et de prévenir leur accumulation. En outre, AFS et le département des finances publiques du FMI ont aidé l'AGID et les douanes à évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations fiscales et douanières et ont dressé la liste des réformes prioritaires. L'AGID a également élaboré une stratégie de services aux contribuables, mis au point un programme d'audit axé sur les risques et élargi une unité des gros contribuables de façon à ajouter les contribuables remplissant les conditions requises d'Anjouan et de Mohéli.

Eswatini : L'administration fiscale d'Eswatini (SRA) a continué de consolider son expertise en matière d'audit du sous-secteur de l'assurance-vie et de se préparer à appliquer la nouvelle norme internationale d'information financière (IFRS) 17 relative aux contrats d'assurance. La SRA a également évalué les progrès réalisés dans la mise en œuvre des modules relatifs au projet de fonds fiduciaire de mobilisation des recettes, qui vise à améliorer la gestion des risques de non-conformité, à améliorer les dispositions organisationnelles pour les impôts nationaux et à pratiquer l'autoévaluation. La SRA a évalué les atouts et les faiblesses du système d'administration des impôts en utilisant l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT).

Lesotho : L'autorité fiscale du Lesotho (LAR) a continué à renforcer ses capacités d'analyse des données et de collecte de renseignements à des fins de maîtrise des risques de non-conformité.

Madagascar : Une mission dirigée par le département des dépenses publiques a aidé aussi bien la direction générale des impôts (DGI) que l'administration des douanes à évaluer leur efficacité et leur efficience et à dresser une liste des réformes prioritaires. La DGI a également continué à renforcer sa capacité à effectuer des contrôles fiscaux et à veiller à ce que les contribuables fassent des déclarations exactes, a progressé dans le renforcement de la gestion des arriérés fiscaux et a commencé à élaborer une stratégie de services aux contribuables.

Encadré 2. Assistance technique au fisc sud-africain (SARS) sur les prix de transfert

Suite à une visite de cadrage du département des finances publiques du FMI en 2017, un programme de renforcement des capacités a été adopté et un premier cours consacré aux prix de transfert a été dispensé en avril 2018. À la fin de 2019, les résultats suivants avaient été obtenus dans le cadre de ce programme :

- Un cours d'introduction sur les prix de transfert a été mis au point et adapté par la suite au contexte sud-africain ;
- Un cours sur les prix de transfert et les douanes été mis au point et lancé en octobre 2019 ;
- 322 agents ont été formés ;
- Un formateur du SARS est désormais responsable de cette formation, et AFS se contente de la superviser ;
- Un séminaire sur les prix de transfert dans le secteur minier a été organisé par l'Institut des impôts, des douanes et des accises (TCEI) et a réuni environ 125 participants ; et
- Un séminaire sur les prix de transfert dans le domaine financier et bancaire a été organisé par le TCEI et a été dispensé à environ 140 participants.

Ce programme, initialement destiné aux inspecteurs de l'unité chargée des contentieux en matière de prix de transfert et aux inspecteurs spécialisés du département des grandes entreprises, s'adresse désormais à toutes les unités de contrôle, y compris les contrôles d'enquête et les contrôles en matière de douanes et d'accises, ainsi que les unités chargées des contentieux auprès des services douaniers, juridiques, de gouvernance et des contribuables.

Maurice : Le fisc mauricien a encore progressé dans l'utilisation d'outils d'analyse de données avancés pour identifier, évaluer, quantifier, hiérarchiser, analyser et atténuer les risques de non-conformité.

Namibie : Les avancées enregistrées dans la mise en place de la NAMRA ont été évaluées et les besoins de développement des capacités pour son lancement et sa modernisation ont été identifiés.

Seychelles : La commission fiscale des Seychelles a évalué les atouts et les faiblesses du système d'administration des impôts en utilisant l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT).

Zambie : L'autorité fiscale de Zambie a renforcé sa capacité d'analyse du comportement des contribuables et de ses facteurs et a élaboré un plan d'amélioration de la discipline fiscale pour les trois prochaines années (2020-22).

Zimbabwe : L'autorité fiscale du Zimbabwe (ZIMRA) a élaboré un cahier des charges pour un nouveau système de gestion des recettes fiscales et a conçu un critère permettant d'évaluer les soumissions présélectionnées et de choisir un prestataire. La ZIMRA a également formé des inspecteurs des impôts à l'utilisation de techniques de contrôle modernes (y compris les techniques de contrôle assistées par ordinateur ou CAAT) pour contrôler les contribuables dans le secteur des télécommunications. En outre, l'administration fiscale a examiné les principaux indicateurs de performance et les objectifs stratégiques pour 2020, évalué les méthodes de gestion de projets et d'adaptation aux changements, mis au point un outil de suivi et d'évaluation et intégré ses objectifs stratégiques dans les plans opérationnels pour 2020. En outre, le service des douanes de ZIMRA a demandé et reçu des services de développement des capacités sur l'évaluation en douane afin de renforcer les capacités d'évaluation technique.

Séminaires régionaux, formations sur mesure et programme d'apprentissage par les pairs au cours de l'exercice 2020

Dialogue de haut niveau sur la politique fiscale en matière de taxation de l'économie numérique : Le conseiller résident chargé des questions fiscales a participé au séminaire organisé par le Forum sur l'administration fiscale africaine (ATAF) et a été l'un des intervenants à un débat sur la manière dont les pays africains pourraient participer aux discussions mondiales sur la taxation de l'économie numérique en apportant leur expertise technique et leur connaissance de leurs marchés et de leurs économies.

Séminaire sur l'enregistrement des contribuables—Participation d'agents malgaches et comoriens : Quatre fonctionnaires du fisc, deux Comoriens et deux Malgaches, ont participé à un séminaire sous-régional sur mesure sur l'enregistrement des contribuables organisé par AFW1. Ce séminaire a permis aux participants de se familiariser avec les pratiques modernes d'enregistrement des contribuables, de recensement des contribuables non enregistrés et de contrôles visant à renforcer l'intégrité et la fiabilité du registre des contribuables. La collaboration avec d'autres AFRITAC permet aux responsables d'AFS de rencontrer leurs collègues et de connaître les pratiques du reste du continent.

Séminaire régional de haut niveau sur la gouvernance et l'autonomie de l'administration fiscale : Ce séminaire a été organisé conjointement par le département des finances publiques du FMI et trois AFRITAC (AFE, AFS et AFW2) et s'inscrivait dans la volonté du département Afrique du FMI de mettre davantage l'accent sur les cadres de gouvernance au sein des administrations fiscales. Il a réuni des participants de 20 pays, dont des secrétaires principaux, des présidents de conseil d'administration, des commissaires ou des directeurs généraux, ainsi que les secrétaires généraux de l'ATAF et de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI). Dans son discours d'ouverture, le directeur d'AFS a évoqué le cadre pour un engagement accru du FMI sur les questions de gouvernance et souligné la nécessité d'améliorer les cadres de gouvernance dans les pays d'Afrique subsaharienne afin d'obtenir de meilleurs résultats économiques.

Séminaire sur mesure sur les contrôles fiscaux pour les fonctionnaires malgaches et comoriens : AFS a organisé un séminaire sur mesure consacré aux contrôles fiscaux pour Madagascar et les Comores, visant à donner aux fonctionnaires les moyens de garantir l'exactitude des déclarations des contribuables dans leurs juridictions respectives. Le séminaire a donné l'occasion aux fonctionnaires des deux pays d'échanger des renseignements utiles et de faire part de leurs expériences respectives.

Activités prioritaires de développement des capacités de l'exercice 2021

Le plan de travail pour l'exercice 2021 doit être plus dynamique afin de répondre aux besoins urgents qui se font jour en matière de développement des capacités dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Si la plupart des éléments du plan de travail garderont sans doute leur pertinence, l'essentiel dans l'immédiat est d'aider les pays à mieux réagir à la pandémie et à ses contrecoups dans les domaines suivants : i) gestion efficace des risques liés aux entreprises, en particulier pour ce qui concerne la continuité des activités et le risque de non-conformité ; ii) renforcement des capacités de direction et de gestion pour rendre les organisations plus souples et robustes ; iii) automatisation pour assurer des services dématérialisés ; iv) simplification des processus et conception de mesures administratives de nature à faciliter le respect des règles et à alléger la pression fiscale sur les contribuables lorsque c'est nécessaire ; v) organisation d'activités d'apprentissage par les pairs pour confronter les expériences et les enseignements et adopter des bonnes pratiques.

Le plan de travail actualisé en matière fiscale pour l'exercice 2021 porte sur les thèmes suivants :

- élaboration et déploiement d'un programme de gestion du leadership pour renforcer la capacité à mener à bien les réformes (Afrique du Sud (TADAT), Angola, Madagascar (TADAT), Mozambique et Zimbabwe) ;
- renforcement des pratiques de gestion des risques de non-conformité (Lesotho, Madagascar, Maurice, Seychelles et Zambie) ;

- élaboration d'un cadre de contrôle interne permettant de gérer efficacement le risque opérationnel (**Madagascar**) ;
- amélioration continue des capacités de contrôle fiscal pour un meilleur rendement et un plus grand impact sur le respect par les contribuables de leurs obligations en général (**Comores, Madagascar et Zimbabwe**) ;
- amélioration des capacités de gestion de la non-conformité dans des secteurs spécialisés (**secteur financier au Botswana, secteur des assurances en Eswatini et secteur des télécommunications au Zimbabwe**) ;
- mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion de l'information pour les administrations fiscales (**Comores**) ;
- gestion des arriérés fiscaux (**Comores et Madagascar**) ;
- simplification de la procédure d'enregistrement des contribuables (**Comores**).

Exécution du plan de développement des capacités au 1^{er} trimestre de l'exercice 2021 : des progrès satisfaisants ont été enregistrés dans la réalisation du plan de développement des capacités de l'exercice 2021.

Parmi les activités de développement des capacités d'AFS, on peut citer les suivantes : renforcement des capacités de l'équipe de direction à mettre en œuvre et gérer efficacement un programme de réformes et de modernisation (**Angola**) ; ii) nouveau renforcement des capacités de contrôle fiscal du service des grands contribuables (**Comores**) ; amélioration des capacités de gestion des risques de non-conformité et d'analyse des données (**Lesotho**) ; meilleure gestion des priorités institutionnelles par une gestion des risques efficace, notamment par la mise en place d'un service de gestion des risques (**Madagascar**) et élaboration d'un plan d'amélioration de la conformité (**Zambie et Seychelles**) ; élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de services aux contribuables afin d'améliorer le civisme fiscal (**Madagascar**) ; webinaires de renforcement de la discipline fiscale au lendemain de la COVID-19 et renforcement de la gestion des recettes (**Seychelles et Madagascar**).

L'interdiction des déplacements due à la COVID-19 ayant été prolongée, il y a de très grandes chances que le programme de formations régionales et d'apprentissage par les pairs de l'exercice 2021 soit réalisé à distance sous forme de webinaires. Il est notamment prévu d'organiser un séminaire régional sur le plan de continuité des activités, en collaboration avec les douanes, en mars 2021 et une formation conjointe AFS/FAD/AFE sur ISORA 2020 (janvier 2021).

ADMINISTRATION DES DOUANES – Jeter les bases du succès

Philip Wood



Exécution du plan de travail de l'exercice 2020

Le programme des douanes s'est poursuivi pour aider les pays à maximiser le recouvrement des recettes, à faciliter le commerce et à protéger la société contre les marchandises interdites et à usage restreint telles

que les stupéfiants et les armes à feu. Le volume des activités de développement des capacités a atteint 2,5 années ETP (contre 2,2 années ETP environ durant l'exercice 2019), dont 36 % environ en faveur des deux pays fragiles désignés et de Madagascar. La plupart des pays ont bien progressé dans la réalisation des jalons. À la fin avril 2020, la plus grande partie des jalons mesurés étaient entièrement, largement ou partiellement franchis. Les douanes ont atteint les étapes suivantes :

Angola : Le fisc angolais (AGT) a renforcé sa gestion stratégique et sa direction en élaborant un plan stratégique triennal. L'impact d'une formation en matière de développement des capacités de gestion et de leadership, à laquelle avaient assisté des hauts fonctionnaires des administrations fiscale et douanière, a fait l'objet d'une évaluation.

Botswana : Des procédures opérationnelles normalisées et un plan de soutien à la gestion ont été élaborés pour l'unité centrale responsable du traitement des déclarations en douane. Des projets de procédures ont été préparés pour mettre en œuvre un système de décisions anticipées pour la classification et l'origine. Une formation sur l'évaluation en douane a été conçue et dispensée et des conseils ont été donnés sur le développement et le bon usage de la base de données sur l'évaluation en tant qu'outil d'évaluation des risques. Les critères de sélectivité des douanes ont été revus et mis à jour et des procédures mises en place pour des examens périodiques. Un soutien à distance a été fourni pour aider à l'élaboration d'un programme de développement du leadership et de la gestion. Ce projet a été entrepris dans le cadre d'une riposte commune à la crise de la COVID-19.

Comores : Les activités de développement des capacités organisées par AFS sur la question des pertes de recettes ont porté sur la modification des dates d'exigibilité de la TVA, la reconfiguration du système de traitement douanier (SYDONIA) et l'introduction d'un marquage des carburants. Un soutien à distance a également été fourni pour aider le nouveau chef de l'unité responsable des produits pétroliers à faire progresser la mise en œuvre du plan d'activité qui avait été convenu. Ces activités faisaient partie d'un programme de travail visant à aider les douanes à mettre en œuvre un train de mesures d'urgence dans le cadre de la riposte du gouvernement à la COVID-19.

Eswatini : Un atelier sur la modernisation des contrôles d'accises a été conçu et organisé. Il a débouché sur des schémas de contrôle et des plans d'audit axés sur les risques pour les deux plus grandes distilleries du pays. Il a également permis de déterminer les données nécessaires au fonctionnement du module entrepôt dans le système SYDONIA. Un plan d'action visant à renforcer les contrôles des accises a été convenu. Un soutien à distance a également été fourni pour préparer un projet de mise en correspondance des données. Ces activités ont elles aussi été menées dans le cadre d'une riposte commune à la crise de la COVID-19.

Lesotho : Un manuel de procédures de contrôle a posteriori a été achevé et une base de données dédiée a vu le jour et peut maintenant être consultée par tous les contrôleurs. Un projet d'opérateur économique agréé a été conçu et est mis en œuvre conformément aux normes de bonnes pratiques.

Madagascar : AFS a aidé le commissaire des douanes et son équipe à élaborer et à valider de nouvelles chartes portant sur les objectifs à long terme, la mission et les valeurs de l'administration douanière. Un ensemble de buts stratégiques, d'objectifs de soutien et d'indicateurs de performance a également été élaboré. Les dispositions douanières requises pour mettre le Code des douanes de Madagascar en conformité avec les exigences de l'accord de facilitation des échanges de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont été rédigées.

Maurice : Une série d'ateliers a contribué à renforcer davantage les capacités en matière de renseignement et de procédures de prise en charge des informateurs.

Namibie : Un projet de procédures opérationnelles normalisées pour les contrôles a posteriori a été préparé et un soutien a été fourni pour appuyer sa mise en œuvre. Un plan opérationnel axé sur les risques et un plan d'action pour la mise en œuvre ont été élaborés et approuvés. Un examen des exonérations fiscales et douanières a été réalisé et un plan d'action a été élaboré pour réduire les pertes potentielles de recettes. L'unité de gestion des risques a suivi des activités de développement des capacités afin de passer en revue et

de réviser les profils et les critères de sélectivité. Une stratégie nationale de renseignement et un plan de mise en œuvre ont été préparés.

Seychelles : Des procédures et des contrôles de gestion ont été révisés pour le traitement des entrées par les unités de traitement des entrées. Des propositions visant à l'automatisation complète des formalités douanières ont été approuvées et un projet pilote a été lancé.

Zambie : Une formation a été conçue et dispensée à 16 participants représentant divers secteurs d'activité, notamment la fiscalité intérieure, les douanes et les unités responsables des entreprises. Les participants ont noté la formation et l'ont trouvée bonne ou très bonne à 99,5 %. Les connaissances et les compétences acquises par les participants ont été utilisées pour soutenir la mise en œuvre du programme de réforme et de modernisation et, plus particulièrement, pour faciliter l'élaboration d'une stratégie de communication associée. Des documents de proposition de projet ont été élaborés et approuvés concernant un programme douanier de cartographie des processus d'entreprise, ainsi que l'extension du projet de mise en correspondance des données. Une stratégie nationale de renseignement a été élaborée et une proposition pour la création d'une unité centrale de renseignement a également été acceptée.

Zimbabwe : Les critères de risque ont été revus et des critères révisés ont été élaborés. Un projet de stratégie nationale de renseignement a été préparé. La mise en œuvre d'un programme de gestion du risque de non-conformité a progressé, comme en témoignent le plus grand nombre d'infractions détectées, l'augmentation des recettes et la baisse du nombre d'inspections physiques effectuées.

Séminaires régionaux, formations sur mesure et programme d'apprentissage par les pairs au cours de l'exercice 2020

- Un séminaire régional destiné à renforcer la capacité des administrations à appliquer l'accord de l'OMC sur l'évaluation en douane a réuni des représentants de 11 pays membres d'AFS. Ce séminaire portait sur la mise en œuvre des lignes directrices de l'Organisation mondiale des douanes sur les bonnes pratiques de création et de fonctionnement d'une unité d'évaluation en douane, ainsi que sur la dernière note technique du département des finances publiques du FMI sur les questions d'évaluation. Ce séminaire a identifié les principaux domaines à risque et a aidé les administrations participantes à élaborer des stratégies appropriées de maîtrise des risques visant à améliorer le respect de leurs obligations par les opérateurs, à faciliter les échanges et à accroître les recettes.
- Un séminaire régional, organisé en partenariat avec AFE et le COMESA, a porté sur le renforcement de la capacité des agents participants à utiliser efficacement les données pour maîtriser le risque de non-conformité. Il a donné lieu à des débats animés sur les meilleures pratiques internationales, les initiatives régionales et les expériences de différents pays.

Encadré 3. Étude de cas—Rapprochement des données (Lesotho)

Les activités de développement des capacités en matière de rapprochement des données ont permis à l'équipe réunie par l'administration fiscale du Lesotho d'identifier les risques de non-conformité en matière d'enregistrement, de déclaration, de paiement et d'exactitude des déclarations des contribuables. L'équipe chargée du projet a examiné les données relatives aux 94 plus grands importateurs et aux 23 plus grands exportateurs du pays, qui représentent plus de 75 % de la valeur totale des importations et des exportations au Lesotho. Elle s'est servie de 58 facteurs de risque de non-conformité pour classer et noter tous les grands opérateurs identifiés ; elle a repéré des risques de non-conformité importants pour une valeur commerciale totale de plusieurs milliards de dollars, ainsi que des risques systémiques pour les recettes ; enfin, elle a préparé un plan d'action détaillé (à court et moyen terme) pour confirmer les anomalies repérées et maîtriser les risques de non-conformité identifiés. Ce plan a été adopté et est appliqué avec le soutien continu d'AFS.

Activités prioritaires de développement des capacités de l'exercice 2021

Le plan de travail d'AFS en matière de douanes aide les pays membres à relever les défis de la COVID-19 tout en leur faisant franchir les étapes dans les domaines suivants :

- développer une capacité à gérer des projets et à s'adapter aux changements afin d'améliorer la transparence, la gouvernance et les programmes de modernisation (**Angola et Madagascar**) ;
- perfectionner les contrôles douaniers par la mise en œuvre de programmes de gestion de la conformité axés sur les risques et de rapprochement des données (**Angola, Comores, Eswatini, Botswana, Namibie et Zambie**) ;
- concevoir des stratégies de cogestion des frontières et élaborer et appliquer des programmes d'opérateurs favorisés pour faciliter le commerce légitime et le respect volontaire des obligations douanières (**Lesotho et Zimbabwe**) ;
- moderniser les cadres législatifs (**Comores, Lesotho, Afrique du Sud et Madagascar**) ;
- renforcer les contrôles a posteriori et les programmes de lutte contre la contrebande (**Comores, Zambie et Zimbabwe**) ;
- renforcer le contrôle et le suivi des exonérations de droits de douane et de l'administration des impôts et des droits d'accise (**Comores, Eswatini, Lesotho et Zimbabwe**).

Exécution du plan de travail au 1^{er} trimestre de l'exercice 2021 : de bons progrès ont été enregistrés durant le premier trimestre dans la réalisation du plan de travail de l'exercice 2021. L'AFS a aidé l'**Angola** à concevoir, structurer et mettre en place un bureau de gestion des projets ; les **Comores** sur les conditions de l'accord de l'OMC sur l'évaluation en douane et la mise en œuvre de l'unité chargée des produits pétroliers ; l'**Eswatini** à renforcer sa capacité à utiliser les données pour aider à identifier les manquements graves ; **Madagascar** à mener à bien le programme de modernisation ; les **Seychelles** à automatiser les procédures de traitement des entrées à l'aéroport de Mahe ; la **Zambie** à appliquer sa stratégie nationale de renseignement et le **Zimbabwe** à mettre en œuvre sa stratégie nationale de renseignement, la méthode d'évaluation en douane et le contrôle a posteriori.

Les activités suivantes sont prévues dans le cadre du programme de formations régionales et d'apprentissage par les pairs durant l'exercice 2021 :

- un webinaire sur l'analyse des données (janvier 2021) ;
- un webinaire sur le développement des capacités de leadership et de direction avec AFE (février 2021) ;
- un webinaire conjoint (fiscalité et douanes) sur la continuité des activités et la gestion des catastrophes avec AFE (mars 2021).

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR MONÉTAIRE ET FINANCIER

Au cours de l'exercice 2020, le programme de développement du secteur monétaire et financier du centre a mis l'accent sur l'évaluation comparative de l'architecture de supervision et de réglementation et des infrastructures des marchés financiers par rapport aux meilleures pratiques internationales, et sur l'amélioration continue des opérations des marchés monétaires et des changes. AFS a continué à aider ses membres à renforcer la stabilité et la résilience du secteur financier ; à mettre en œuvre Bâle II et Bâle III ; à améliorer le cadre de la politique de surveillance ; à renforcer la surveillance axée sur les risques ; à se familiariser avec la norme IFRS 9 en vue de son adoption ; à améliorer les cadres juridiques et de surveillance des infrastructures des marchés financiers et à améliorer la modélisation et le système de prévision et d'analyse de la politique monétaire (FPAS) ; à renforcer les compétences analytiques et la compréhension des marchés monétaires, des valeurs mobilières et des devises et à améliorer la communication sur la politique monétaire. Le plan actualisé pour l'exercice 2021 garantira un soutien continu dans ces domaines tout en aidant les pays membres à mieux relever les défis de la COVID-19. Des moyens ont été affectés aux questions de cyberrisques et de fintech. Le retard observé dans

l'arrivée de nouveaux conseillers résidents risque cependant de poser des difficultés dans la réalisation du programme de l'exercice 2021.

CONTRÔLE ET RÉGULATION BANCAIRES – Évaluation comparative de l'architecture de réglementation et de supervision par rapport aux meilleures pratiques internationales – Benjamin Stefanou



Exécution du plan de travail de l'exercice 2020

Le volume des activités de renforcement des capacités a atteint 1,2 année ETP. La plupart des pays ont bien progressé dans la réalisation des jalons. En avril 2020, pratiquement tous les jalons mesurés étaient entièrement ou largement franchis, ou avaient bien avancé. Parmi les jalons atteints par les pays membres, on peut citer les suivants :

Botswana : La banque centrale du Botswana (BoB) a mis en œuvre Bâle II pour ses banques avec le soutien d'AFS, et met actuellement en œuvre certains éléments de Bâle III, en particulier les exigences de liquidité. Le résultat visé est que les banques aient une position de liquidité solide à court terme et disposent d'amples sources de financement stables pour financer leurs actifs à long terme. La BoB a encore renforcé les capacités techniques de ses services, qui répondent désormais à un niveau d'exigence avancé.

Eswatini : La banque centrale d'Eswatini met progressivement en œuvre Bâle II pour ses banques. L'objectif à court terme est de s'assurer que le niveau de fonds propres des banques correspond à leur profil de risque, à leur stratégie commerciale et à leur niveau de tolérance des risques. Une mission axée sur Bâle II et certains éléments de Bâle III a permis aux autorités d'accélérer le parachèvement des projets de lignes directrices pour les banques couvrant les trois piliers de Bâle II, et de renforcer la capacité des équipes de surveillance à appliquer Bâle III.

Encadré 4. Les Seychelles progressent dans la mise en œuvre de la norme IFRS 9

La banque centrale des Seychelles (CBS) a bénéficié d'une assistance technique de haut niveau depuis plusieurs années, ce qui lui a permis de renforcer les connaissances et les capacités de ses services en matière de contrôle bancaire. Elle a ainsi renforcé le contrôle des établissements financiers au sein du secteur bancaire.

L'assistance technique à la mise en œuvre de la norme IFRS 9 et d'autres normes connexes s'est révélée particulièrement pertinente pour les Seychelles. Il s'agissait en particulier de renforcer les capacités de la CBS à superviser efficacement la mise en œuvre de la norme IFRS 9. Les formations ont couvert différents aspects, à savoir la classification et l'évaluation des instruments financiers, les processus de provisionnement pour dépréciation, ainsi que les méthodologies et la communication d'informations. La CBS a également bénéficié de formations à l'étranger dans le domaine de la réglementation et du contrôle bancaires. Les formations portant sur la norme IFRS 9 et la mise en œuvre des normes de Bâle ont été particulièrement précieuses. Le personnel de la

CBS a suivi des sessions de formation à Maurice sur la norme IFRS 9 en 2018 et 2019. De plus, en 2018, il a participé à un séminaire consacré à l'impact des réformes de Bâle III. Ce séminaire était lié à la mise en œuvre des normes de Bâle II et III dans les pays émergents et en développement. Son objectif était de partager les points de vue et les expériences de différents pays à propos de la mise en œuvre du cadre de Bâle.

Avec l'aide d'AFS, la CBS a établi un ensemble de lignes directrices pour la collecte auprès des établissements financiers de données relatives à la présentation de rapports financiers conformes à la norme IFRS 9. Des orientations ont également été fournies sur les approches permettant d'affiner les réglementations relatives au provisionnement. Le personnel de la CBS est désormais en mesure d'évaluer les établissements financiers, tant du point de vue de la surveillance que de la stabilité financière.

En outre, AFS a organisé des réunions avec des établissements financiers pour confronter leurs processus de mise en œuvre aux orientations du CBCB sur le risque de crédit et la comptabilisation des pertes attendues (décembre 2015). Ces orientations ont été utilisées pour évaluer l'élaboration du modèle de pertes de crédit attendues. Cela a permis à la CBS, en collaboration avec les établissements financiers, d'améliorer la structure de gouvernance en matière de mise en œuvre de la norme IFRS 9.

Lors de sa dernière visite en octobre 2019, AFS a dispensé une formation sur la norme IFRS 9 et la comptabilisation en juste valeur, l'obligation d'information et la validation de la modélisation. AFS a examiné un échantillon d'états financiers vérifiés de certains établissements financiers pour l'exercice clos en 2018 et a formulé des recommandations d'améliorations à la CBS sur la présentation de rapports financiers conformes à la norme IFRS 9. Les experts AFS ont participé à des réunions avec des institutions financières et leurs auditeurs pour discuter des améliorations possibles telles que la publication d'informations relatives à l'application de la norme IFRS 9, le changement de méthode comptable et d'instrument financier et les provisionnements progressifs. Cet exercice s'est révélé utile et devrait permettre au personnel de la CBS de mieux examiner les modèles de pertes de crédit attendues et les états financiers des établissements financiers.

Madagascar : Madagascar progresse vers la mise en œuvre d'une méthode de surveillance fondée sur les risques. AFS a assisté la Commission de surveillance des banques et du secteur financier dans la mise en œuvre de l'approche de surveillance axée sur les risques, conformément aux recommandations du programme d'évaluation du secteur financier et de la mission AFS de février 2018. Au cours de l'exercice 2020, le profilage des risques des établissements a été achevé, une matrice des risques a été élaborée, et les superviseurs sur place ont commencé à effectuer des examens en adoptant une approche fondée sur les risques. AFS a aussi aidé Madagascar à appliquer le pilier 2 de Bâle II, en particulier pour ce qui concerne ses liens avec la surveillance axée sur les risques.

Séminaires régionaux, formations sur mesure et programme d'apprentissage par les pairs au cours de l'exercice 2020

Les séminaires régionaux, la formation sur mesure et les activités d'apprentissage par les pairs sont restés étroitement liés aux réformes en cours dans la région. Parmi les événements organisés au cours de l'année, on peut citer :

- un séminaire intitulé « Surveillance des risques liés aux transactions transfrontalières », à destination de fonctionnaires de la banque centrale sud-africaine (SARB) et d'autres banques centrales (Eswatini, Lesotho, Namibie et Seychelles). Ce séminaire s'est penché sur les concepts, les aspects opérationnels et les défis liés à la mise en œuvre de la surveillance transfrontalière, et notamment le principe fondamental de Bâle traitant de cet aspect et les détails des travaux effectués par le groupe de travail sur les collèges de surveillance du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire ;
- un séminaire sur les normes IFRS a permis à 30 régulateurs et superviseurs de niveau intermédiaire ou supérieur de 10 pays de mieux comprendre les difficultés liées à leur application. Ce séminaire a permis aux participants de se familiariser avec les concepts sous-jacents de ces normes et de se doter des outils et des techniques nécessaires à la surveillance des banques et autres établissements financiers dans le nouveau cadre ;

- un séminaire destiné aux fonctionnaires de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) sur les questions de gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire s'est penché sur les concepts, les aspects opérationnels et les difficultés de mise en œuvre liées aux questions de gouvernance d'entreprise, notamment en étudiant les principes de l'OCDE et de Bâle. Ce séminaire a permis de renforcer les compétences et les connaissances des participants. Grâce à ces activités de développement des capacités, AFS a noué de précieux contacts avec la SADC, et compte bien poursuivre cette coopération à l'avenir. Le séminaire a également fourni une excellente occasion de toucher un public large et de promouvoir l'intégration régionale ;
- un atelier sur mesure sur la surveillance des risques en matière de LCB/FT pour la Banque de Maurice, destiné à améliorer la capacité à juger de la qualité et de l'efficacité du cadre de surveillance LCB/FT des institutions, et à renforcer les capacités de surveillance en vue d'assurer le respect des *normes du Groupe d'action financière (GAFI)* ;
- participation du conseiller résident d'AFS à un séminaire sur les fintech organisé par le FMI au Botswana dans le cadre de la 18^e session annuelle de l'Institut francophone de la régulation financière (IREFI), organisée en collaboration avec la Commission des services financiers de Maurice. Il s'agissait du cinquième d'une série de séminaires organisés à la suite des assemblées annuelles du FMI et de la Banque mondiale à Bali en octobre 2018, qui ont appelé à la diffusion d'informations sur les innovations technologiques dans le secteur financier, sur leurs avantages, sur les risques qu'elles posent et sur les manières de les maîtriser.

Activités prioritaires de développement des capacités de l'exercice 2021

AFS continue à contribuer au développement des capacités pour permettre l'achèvement des réformes du secteur financier, faciliter l'adoption des meilleures pratiques internationales en matière de réglementation et de surveillance du secteur financier et aider les pays membres à mieux relever les défis de la COVID-19. L'approche privilégiée par le FMI en matière de réglementation et de surveillance consiste à employer des pratiques de surveillance proportionnées au profil de risque et à l'importance systémique d'un large éventail d'établissements financiers, et adaptées aux différents stades de développement et à la complexité des systèmes financiers. AFS reproduit cette approche dans le programme de travail pour l'exercice 2021, en tenant compte des éventuels besoins d'assistance des banques centrales et des autorités de réglementation pour mettre en œuvre leurs stratégies visant à limiter l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la croissance, tout en préservant la stabilité du secteur financier. Dans l'ensemble, le programme actualisé pour l'exercice 2021 fixe des étapes pour aider les pays de la région à :

- surmonter les difficultés que rencontre le secteur financier du fait de la pandémie de COVID-19 ;
- appliquer la norme internationale d'information financière IFRS 9 ;
- veiller au renforcement du cadre de surveillance, plus particulièrement l'amélioration du cadre de surveillance axé sur les risques ;
- améliorer le respect des normes internationales, en particulier Bâle II et Bâle III ;
- assurer la stabilité financière par une surveillance macroprudentielle sur une base juridique solide, transparente et applicable.

Les efforts déployés par AFS pour aider les pays à améliorer leurs cadres de réglementation et de surveillance revêtent une urgence accrue, compte tenu des répercussions possibles de la pandémie de COVID-19 et des ajustements économiques associés sur la stabilité du secteur financier. AFS poursuit ses activités de développement des capacités, en étroite collaboration avec les pays membres, en veillant à ce que l'assistance soit ciblée et flexible et réponde aux besoins changeants des pays membres.

Exécution du plan de travail au 1^{er} trimestre de l'exercice 2021 : au premier trimestre clos en juillet 2020, AFS, en collaboration avec le département des marchés monétaires et de capitaux, a organisé trois webinaires afin de débattre avec les pays membres des risques que fait peser la pandémie de COVID-19 sur le secteur financier et de proposer des mesures de riposte en s'inspirant des notes du FMI et de la Banque mondiale

(Série spéciale sur la COVID-19). Les webinaires ont pris la forme de tables rondes sur i) la politique de réglementation et de contrôle bancaires, en faisant un tour d’horizon des difficultés opérationnelles que rencontrent les autorités de contrôle ; ii) la cybersécurité dans le télétravail durant la pandémie, en réalisant la synthèse des questions de cybersécurité qui se posent aujourd’hui dans le monde et des lignes directrices du département des marchés monétaires et de capitaux du FMI et iii) la réglementation et le contrôle des assurances, en décrivant les difficultés opérationnelles que rencontrent les autorités de contrôle des assurances et les solutions préconisées par le FMI. En outre, AFS a aidé la Banque centrale du Mozambique à mettre en œuvre Bâle II et certains éléments de Bâle III.

Les activités suivantes sont prévues dans le cadre du programme de formations régionales et d’apprentissage par les pairs durant l’exercice 2021 :

- un séminaire sur la gouvernance dans le secteur bancaire (conjointement avec le COMESA en avril 2021) ;
- un séminaire sur les normes IFRS (avril 2020) ;
- un webinaire sur la gestion des crises (octobre/novembre 2020).

OPÉRATIONS SUR LES MARCHÉS MONÉTAIRES ET DES CHANGES—Améliorer les cadres de la politique monétaire et accroître la transparence de la banque centrale



Exécution du plan de travail de l’exercice 2020

Le volume des activités de développement des capacités dans ce domaine a été de l’ordre de 1,3 année ETP, dont environ 17 % à destination des pays fragiles et de Madagascar. À la fin avril, pratiquement tous les jalons mesurés étaient entièrement ou largement franchis, ou avaient bien avancé. Parmi les progrès accomplis au cours de l’exercice 2020, on peut citer :

Botswana : La banque centrale a fait des progrès sur le cadre de prévision des liquidités, de façon à guider les opérations de gestion des liquidités et diffuser des informations aux parties prenantes. Une mission a aidé la banque centrale (BoB) à renforcer le cadre de prévision à court terme (NTF) et à mettre en place une base de données, un traitement des données et un système de prévision et d’analyse de la politique monétaire (FPAS) améliorés. L’équipe s’est employée simultanément à i) achever le projet de base de données, de gestion et de traitement des données commencé grâce à une assistance hors site antérieure, ii) poursuivre la mise au point du cadre NTF, en travaillant avant tout sur le PIB, et iii) suivre et assurer le bon déroulement de la nouvelle enquête sur les attentes des entreprises, et veiller à ce que ses résultats soient correctement exploités dans

le cadre NTF.

Maurice : Une mission FPAS a porté sur l'élaboration d'une boîte à outils NTF et d'un cadre NTF exhaustif. Elle s'est appuyée sur les travaux commencés à l'occasion de la mission FPAS de novembre 2018. Au cours de cette précédente mission, un système de modèles NTF avait été créé pour le PIB ; la mission suivante s'est appuyée sur ce système et a formé le personnel à son utilisation optimale. La mission a aussi entamé l'élaboration d'un système analogue pour l'IPC. En outre, elle a travaillé à la clarification du rôle et des responsabilités des experts du secteur, pendant et entre les cycles de prévisions.

Zambie : Une mission FPAS a permis à la banque centrale de poursuivre la mise en place de son cadre NTF, notamment en y incorporant les résultats de l'enquête sur les entreprises. La banque centrale a également entamé l'analyse et les prévisions pour le secteur extérieur, et a tiré profit de la formation à l'utilisation d'un modèle de projection trimestriel.

Séminaires régionaux, formations sur mesure et programme d'apprentissage par les pairs au cours de l'exercice 2020

AFS a financé des activités de formation et d'apprentissage par les pairs dans les domaines fondamentaux suivants pour renforcer la mise en œuvre de la politique monétaire :

- un séminaire sur la mise en œuvre de la politique monétaire et le développement des marchés financiers, organisé conjointement avec la SARB, a permis aux participants de s'informer des dernières tendances en matière de mise en œuvre et d'opérations de politique monétaire et de renforcer leur capacité à évaluer différents cadres de mise en œuvre de la politique monétaire. Les participants ont accueilli avec satisfaction les éléments de partage entre pairs et la session de « rencontres express » organisée le dernier jour ;
- un programme d'orientation pour la banque centrale des Comores (CBC), intitulé « Fonctions essentielles des banques centrales modernes », a permis à une cinquantaine d'employés de différents départements de se familiariser avec les fonctions essentielles d'une banque centrale moderne, ainsi qu'avec les liens existant entre ces différentes fonctions. Mme Selander, Mme Stewart et M. Ravi Mohan, conseillers résidents d'AFS pour les opérations de politique monétaire, l'infrastructure des marchés financiers et la surveillance et la réglementation bancaires, respectivement, ont également évalué les priorités en matière de développement des capacités tout au long de ce programme. Les réactions des participants suggèrent qu'un programme similaire pourrait être mis en place dans d'autres banques centrales ;
- un programme de formation sur mesure pour les banques centrales du Botswana et de Maurice visant à étoffer les cadres de prévision des liquidités et à former le personnel à l'exploitation et à la gestion de bases de données, d'outils et de modèles à cet effet ;
- un échange entre pairs en deux temps avec la banque centrale des Seychelles (CBS) a été organisé pour aider la banque centrale malgache à passer d'un ciblage monétaire fixe à un dispositif de ciblage des taux d'intérêt. La première partie de cet échange entre pairs a consisté en un séminaire sur mesure à Madagascar. Des membres du personnel de la CBS faisaient partie de l'équipe chargée de cette mission. La deuxième partie était une visite d'étude auprès de la CBS. Le personnel de Madagascar a eu l'occasion de voir les résultats du changement de système de ciblage aux Seychelles, de prendre part aux travaux quotidiens de la banque centrale et d'observer quelles difficultés pouvaient survenir ;
- un programme de détachement professionnel auprès de la Danmarks Nationalbank (DNB) a permis à certains membres du personnel de la banque centrale et du ministère des Finances du Botswana d'apprendre à gérer la dette et à développer un marché des titres publics de manière efficace. Le programme comprenait des entretiens et des présentations avec le département des marchés financiers, en particulier, avec le bureau de gestion de la dette de la DNB, dirigé par M. Lars Mayland Nielsen. L'équipe du Botswana a également visité le ministère des Finances, et M. Frederik Munk leur

a expliqué le rôle du ministère dans la stratégie et la gestion de la dette.

Activités prioritaires de développement des capacités de l'exercice 2021⁸

AFS continuera de renforcer les capacités afin de soutenir les réformes en cours de la politique monétaire et faciliter l'adoption des meilleures pratiques internationales modernes dans les domaines de la modélisation et de la projection, de la communication et de la mise en œuvre de la politique monétaire, afin de favoriser le développement des marchés dans la région. La modernisation des cadres de la politique monétaire, conjuguée à la solidité des systèmes financiers, contribue à maintenir l'inflation à un faible taux et à améliorer l'accès au financement. Le développement des capacités dans le domaine du FPAS est apprécié dans la région et se poursuivra ; les modalités d'organisation dépendront de l'impact observé dans les politiques mises en œuvre. L'intérêt pour les activités de développement des capacités en matière d'opérations de politique monétaire a certes diminué dans certains pays, mais elles resteront une priorité essentielle dans les pays qui changent de régime pour passer à des dispositifs de politique monétaire plus contemporains et modernes.

Dans l'ensemble, le programme pour l'exercice 2021 s'efforce d'aider les pays de la région à :

- poursuivre la mise en place de systèmes FPAS, et éventuellement dans certains cas l'achever, pour que leur politique monétaire soit fondée sur des informations plus fiables ;
- accroître la transparence et l'efficacité de la politique monétaire en renforçant la capacité de communication des banques centrales ;
- aider les banques centrales à développer les marchés financiers ;
- augmenter et élargir les capacités et les compétences en matière de politique monétaire dans la région.

INFRASTRUCTURE DES MARCHÉS FINANCIERS

Exécution du plan de travail de l'exercice 2020

Les pays AFS ont fait de nouveaux progrès dans leurs programmes de modernisation. Ils ont mis à niveau leurs cadres juridiques et de surveillance et entrepris des évaluations initiales de leurs infrastructures de marchés financiers (IMF) par rapport aux normes internationales et aux principes du CSPR et de l'OICV pour les infrastructures des marchés financiers. AFS a concentré ses efforts sur la formation et le renforcement des capacités, principalement pour améliorer les compétences d'évaluation des IMF et soutenir les initiatives sur les deux fronts. Le volume des activités de renforcement des capacités a pratiquement doublé pour atteindre 0,6 année ETP. Parmi les activités principales organisées et les avancées des jalons, on peut citer :

Eswatini : Une mission a examiné le projet de règles relatives aux dépositaires centraux de titres et a fait des suggestions pour leur amélioration avant leur achèvement et leur publication. Cette activité a également permis de sortir d'une impasse en clarifiant les rôles respectifs de la banque centrale et de l'autorité de réglementation des valeurs mobilières dans la surveillance des dépositaires centraux de titres.

Lesotho : L'appui d'AFS a contribué à éclaircir et à différencier les rôles des différents départements au titre des divers mandats de la banque centrale, qui joue à la fois le rôle d'opérateur et d'autorité de surveillance du système de paiement, et d'autorité de surveillance du secteur financier.

Namibie : C'est au cours de l'exercice 2020 qu'AFS a traité pour la première fois avec une institution de microfinancement (IMF) du secteur privé, la Namibia Clearing Company (Namclear), qui est responsable du fonctionnement de la chambre de compensation automatisée. La banque centrale namibienne (BoN) considère Namclear comme un système de paiement d'importance systémique, et donc comme une IMF. La

⁸ Un retard dans le recrutement d'un conseiller résident risque de retentir sur les activités de développement des capacités durant l'exercice 2021.

formation AFS a permis au personnel de la BoN d'améliorer ses connaissances sur l'utilisation de divers outils de contrôle pour renforcer la surveillance.

Zambie : AFS a aidé la banque centrale à définir des stratégies pour améliorer la résilience des IMF et renforcer le respect du PIMF 17 (risque opérationnel). Elle a également fourni des conseils et des solutions pratiques pour améliorer la cyberrésilience.

Zambie : AFS a apporté une assistance technique permettant de définir les exigences juridiques concernant la surveillance et le caractère définitif des règlements, conformément aux PIMF 1 et 8. Le département juridique du FMI a ensuite examiné la loi relative au système national de paiement modifiée et a proposé des pistes d'amélioration.

Séminaires régionaux, formations sur mesure et programme d'apprentissage par les pairs au cours de l'exercice 2020

Atelier régional sur les PIMF : AFS a organisé un atelier régional conjointement avec AFE et l'Institut de gestion financière et macroéconomique d'Afrique orientale et australe (MEFMI) pour démystifier les normes et renforcer la conformité aux responsabilités A-E et à certains PIMF. L'atelier a également examiné les nouvelles pratiques en matière de réglementation et de surveillance de la monnaie électronique. L'atelier était une première, pour trois raisons : i) collaboration avec le MEFMI : il s'agissait de la première collaboration d'AFS avec le MEFMI dans le domaine des IMF ; ii) plus grande diversité de participants : le représentant d'une IMF du secteur privé et deux responsables de DCT étaient présents parmi les délégués. Par le passé, seuls les banquiers centraux (opérateurs des systèmes de règlement brut en temps réel, contrôleurs et juristes) et les régulateurs des marchés des valeurs mobilières participaient à ce type d'atelier ; iii) nouvelle étude de cas sur les responsabilités des PIMF : une étude de cas dédiée a permis d'évaluer de façon complète la manière dont les régulateurs et les superviseurs s'acquittaient des 5 responsabilités des PIMF. Les études de cas précédentes portaient sur la gestion des risques des IMF et sur l'évaluation des risques juridiques, financiers et opérationnels.

Détachements professionnels : Des délégués du Botswana, d'Eswatini et de Zambie ont bénéficié d'un programme de détachement auprès de la Banque du Ghana (BoG), ce qui leur a permis de se familiariser avec la gestion et la surveillance des risques liés aux IMF et à la fintech, ainsi qu'avec la cyberrésilience au sein du secteur financier. La BoG est reconnue pour son approche novatrice en matière de système national de paiement et, plus récemment, pour les progrès réalisés au sein de la banque centrale et au niveau national en matière de lutte contre la cybercriminalité. Les participants ont identifié des actions réalisables dans leurs juridictions respectives sur la base des observations et des enseignements tirés au Ghana, dont certaines pourraient nécessiter une assistance technique à l'avenir.

Autres réalisations : Afin de limiter davantage les risques au sein des IMF, la Namibie a désormais atteint son objectif stratégique en mettant fin à l'usage de chèques, une première parmi les pays africains.

Activités prioritaires de développement des capacités de l'exercice 2021⁹

AFS continuera à contribuer au développement des capacités pour permettre l'achèvement des réformes des systèmes nationaux de paiement et faciliter l'adoption des meilleures pratiques internationales en matière de gestion des risques et de surveillance des IMF. Dans l'ensemble, le programme pour l'exercice 2021 fixe des étapes pour aider les pays de la région à : i) s'assurer que le cadre de surveillance et de réglementation des IMF est mis en place par les autorités pertinentes, conformément à leurs prérogatives statutaires ; ii) veiller à ce que les IMF d'importance systémique respectent pleinement les normes internationales ; et iii) garantir que l'activité des FMI repose sur une base juridique solide, transparente et applicable.

⁹ Un retard dans le recrutement d'un conseiller résident risque de retentir sur les activités de développement des capacités durant l'exercice 2021.

Parmi les activités de formation régionales prévues pour l'exercice 2021, on peut citer :

- un webinaire sur les cyberrisques (janvier 2021) ;
- un webinaire sur la fintech (avec le COMESA, avril 2021).

PROGRAMME DE STATISTIQUES

STATISTIQUES DU SECTEUR RÉEL – Renforcer l'établissement et la diffusion de données sur les statistiques macroéconomiques à des fins de prise de décision conformément aux normes statistiques reconnues au niveau international – Achille Pegoue et Donna Grcman

Exécution du plan de travail de l'exercice 2020

Les pays AFS ont avancé dans la mise à jour et l'application des concepts et normes méthodologiques relatifs aux comptes nationaux et aux statistiques des prix. L'une des principales réalisations de l'exercice 2020 a été de monter en régime au Botswana, en Afrique du Sud et au Zimbabwe, pays où AFS avait jusque-là effectué peu de visites, ou aucune, pour diverses raisons. Le volume des activités de renforcement des capacités a atteint 2,9 années ETP durant l'exercice 2020, contre 2,5 années ETP durant l'exercice 2019. Les pays fragiles et Madagascar ont absorbé 28 % environ des ressources nécessaires aux activités de développement des capacités. À la fin avril 2020, plus de 95 % des jalons mesurés étaient entièrement ou largement franchis, ou avaient bien avancé. Les principaux progrès réalisés par les organismes de statistique au cours de l'exercice 2020 concernent notamment :

Angola : Lancement de travaux préliminaires en vue de la diffusion du PIB trimestriel corrigé des variations saisonnières ;

Botswana : Avancées dans le changement de l'année de référence pour les comptes nationaux ;

Comores : Diffusion en temps voulu du PIB annuel, diffusion de l'indice des prix à la consommation (IPC) amélioré ;

Eswatini : Diffusion d'un PIB annuel et trimestriel cohérent ;

Lesotho : Publication d'une révision des estimations du secteur public et du secteur financier dans les comptes nationaux ;

Madagascar : Amélioration des méthodes de mesure du PIB par les dépenses et le déflateur du PIB ;

Maurice : Amélioration des dispositions institutionnelles pour la collecte de données et la mesure de l'économie informelle ;

Mozambique, Namibie : Publication d'un PIB rebasé ;

Seychelles : Achèvement des tableaux des ressources et des emplois pour la révision de la base du PIB ;

Afrique du Sud : Amélioration des méthodes de correction des variations saisonnières pour la révision de la base du PIB ;

Encadré 5. Re-dénomination du PIB et des prix sous-tendant l'IPC au Zimbabwe

Le nouveau gouvernement zimbabwéen, qui a prêté serment après les élections de juillet 2018, a resserré l'orientation de la politique budgétaire à partir de septembre 2018 et a introduit une nouvelle monnaie nationale en février 2019. Le 24 juin 2019, le gouvernement a officiellement mis fin au régime multidevises et a fixé le nouveau dollar zimbabwéen comme seule monnaie ayant cours légal. Les autorités avancent également dans les réformes structurelles prévues par leur programme de stabilisation transitoire. À la suite de la réforme monétaire, de nombreuses séries statistiques (par exemple le PIB et l'IPC) ont été réestimées dans la nouvelle monnaie, le dollar zimbabwéen. Avec l'aide d'AFS, l'agence statistique nationale ZIMSTAT a ainsi révisé les séries de statistiques macroéconomiques, car cela est nécessaire pour orienter les décisions politiques.

Zambie : Préparation de l'établissement de tableaux des ressources et des emplois pour la prochaine révision de la base du PIB ;

Zimbabwe : Re-dénomination du PIB et des prix sous-tendant l'IPC et établissement de l'indice des prix à la production (IPP) pour l'agriculture.

Séminaires régionaux, formations sur mesure et programme d'apprentissage par les pairs au cours de

l'exercice 2020

Parmi les séminaires régionaux organisés par AFS au cours de l'exercice 2020, on peut citer :

- un atelier sur mesure pour l'Institut national des statistiques angolais, le ministère des Finances, le ministère de l'Économie et du Plan et la banque centrale intitulé « Méthodes et pratiques de base pour la correction des variations saisonnières » ;
- un séminaire régional sur les mesures de volume et de prix dans la comptabilité nationale ;
- un séminaire régional sur les fondements de l'indice des prix à la consommation.

Le centre a poursuivi sa collaboration avec ses partenaires internationaux et régionaux afin de soutenir encore davantage les travaux statistiques dans la région. Cette année, cette collaboration a notamment donné lieu à :

- l'organisation, conjointement avec le COMESA et AFE, d'un atelier sur les mesures de prix et de volume dans la comptabilité nationale ;
- l'organisation, conjointement avec la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies, d'une mission consacrée à la comptabilité nationale aux Seychelles ;
- l'organisation, conjointement avec la Banque mondiale, d'une mission consacrée à la comptabilité nationale au Zimbabwe ;
- la participation d'AFS au 26^e comité des statistiques de la SADC.

Activités prioritaires de développement des capacités de l'exercice 2021

Conformément au programme de la phase II et en coordination avec le département des statistiques du FMI, AFS continue à promouvoir des données de qualité aux normes internationales tout en sensibilisant aux difficultés à établir le PIB du fait de la COVID-19. Le centre soutient les initiatives en cours visant à mettre à jour les méthodologies et à instaurer des normes avancées : le système général de diffusion des données amélioré (SGDD-a), les normes spéciales de diffusion des données (NSDD) et les normes NSDD Plus. Au cours de l'exercice 2021, AFS s'attachera comme par le passé à soutenir l'amélioration de la qualité des données de base, ainsi que de la solidité méthodologique, de la précision, de la fiabilité, de l'utilité, de l'accessibilité et de l'actualité des statistiques des pays membres, en tenant compte des progrès accomplis et de la capacité d'absorption des organismes de statistique, et en fonction des priorités en matière de développement des capacités qui auront été déterminées par les organismes de statistique et AFS. Les interventions d'AFS au titre du développement des capacités au cours de l'exercice 2021 permettront de franchir de nouvelles étapes dans les domaines suivants :

- diffusion des estimations annuelles du PIB rebasées/révisées/améliorées : **Afrique du Sud, Angola, Botswana, Comores, Lesotho, Seychelles et Zambie**
- établissement/amélioration des comptes nationaux trimestriels : **Angola, Eswatini, Madagascar, Mozambique, Namibie et Zimbabwe**
- diffusion de l'IPC rebasé/amélioré : **Comores, Eswatini, Lesotho et Seychelles**
- établissement/mise à jour de l'IPP : **Botswana, Eswatini, Namibie, Zambie et Zimbabwe**

Exécution du plan de travail au 1^{er} trimestre de l'exercice 2021 : des progrès sensibles ont été enregistrés durant l'exercice 2021.

Durant le trimestre clos en juillet 2020, AFS a organisé deux webinaires sous-régionaux pour sensibiliser aux difficultés liées à la COVID-19 en mettant l'accent sur i) une analyse des notes méthodologiques sur les comptes nationaux et la COVID-19 rédigées par des organisations internationales ; ii) les bonnes pratiques de recensement des aides publiques aux entreprises et aux ménages ; iii) les difficultés posées par le manque de sources de données et les solutions possibles et iv) un examen des conditions particulières d'établissement et de diffusion des estimations du PIB du deuxième trimestre.

Une assistance technique a été apportée pour aider à : gérer les difficultés liées à la COVID-19 dans l'établissement de l'IPC (Angola) ; élaborer le cadre statistique et des coefficients d'extrapolation qui seront appliqués aux résultats du recensement économique, ainsi qu'au calcul de la valeur ajoutée brute (VAB) pour le secteur financier et l'indice des coûts salariaux (Botswana) ; réaliser une étude statistique et démographique afin de gérer les difficultés liées à la COVID-19 dans l'établissement de l'IPC (Comores) ; mettre à jour l'indice des prix à la consommation (Lesotho) ;

passer en revue la révision des estimations annuelles des comptes nationaux (Namibie) ; analyser l'établissement des estimations de la VAB rebasée pour certains secteurs (Seychelles) ; calculer l'indice des prix à la production (Zambie) et changer l'année de référence des comptes nationaux annuels et établir les comptes nationaux trimestriels (Zimbabwe).

Parmi les activités régionales prévues pour le reste de l'exercice 2021, on peut citer :

- webinaires conjoints (AFS, AFC, AFW, AFW2) sur la continuité de la production de l'IPC (août, septembre) ;
- webinaires conjoints (AFS, AFC, AFW, AFW2) sur les comptes nationaux (août, septembre) ; séminaire sur les comptes nationaux destiné aux débutants sur les méthodes et pratiques de base d'établissement des comptes nationaux (avril 2021) ;
- séminaire sur les comptes nationaux avec AFW (avril 2021) ;
- séminaire sur l'établissement de l'IPP (avril 2021).

Des données de bonne qualité sont essentielles pour l'élaboration des politiques, en particulier en temps de crise, comme en ce moment avec la pandémie de COVID-19. Pendant l'exercice 2021, AFS continuera de donner des conseils sur l'établissement des comptes nationaux et des statistiques des prix, dans un contexte où la collecte et l'établissement des données sont devenus difficiles à réaliser à cause des confinements. Le département des statistiques du FMI a préparé des notes pour aider à établir les comptes nationaux et les statistiques des prix pendant cette période. AFS participera à la formulation de ces documents et soutiendra la mise en œuvre de ces directives.

Dans le domaine des statistiques du secteur réel, les pays membres d'AFS se sont rapidement adaptés au nouveau mode d'organisation des missions d'assistance technique à distance. La réalisation à distance des ateliers régionaux doit cependant être examinée pour veiller à ce que les objectifs soient atteints. De plus, les moyens réduits de certains pays membres d'AFS du fait du confinement ou de l'assouplissement des conditions de travail qui suppose de travailler par roulement risquent de prolonger les délais de réalisation des activités prévues. Enfin, de nouvelles priorités, notamment en matière de santé, de sécurité et de reprise économique, pourraient amener les donateurs à réaffecter leurs moyens financiers limités et réorienter des crédits déjà alloués à des travaux statistiques.

Droit financier et budgétaire

Les travaux dans ce domaine visent à améliorer les cadres juridique et réglementaire, principalement les dispositions budgétaires (y compris les impôts) et la législation bancaire et financière. Le centre a financé une assistance technique en Angola sur la législation régissant la banque centrale, au Botswana sur la législation bancaire, à Eswatini sur la législation en matière de gestion des finances publiques et à Madagascar sur la législation douanière. L'aide apportée à l'Angola vise à améliorer la législation régissant la banque centrale en remédiant aux faiblesses observées au cours de l'évaluation des garanties de 2019, en particulier en ce qui concerne la révision du mandat, les structures décisionnelles, l'autonomie et la responsabilité de la banque centrale. La mission au Botswana s'est penchée sur le projet de loi bancaire, sur les aspects liés à la fois à la surveillance et à la résolution, et a suggéré des modifications.

Les priorités de l'exercice 2021 demeurent centrées sur le parachèvement des réformes engagées avec le soutien d'AFS dans les domaines et les pays ciblés, en particulier là où les besoins sont les plus urgents et où l'aide d'AFS a rencontré un écho important. Le centre travaille avec le siège du FMI et l'IFA pour aider les pays membres à moderniser leurs cadres juridiques, par exemple sur le projet de droit fiscal (Botswana et Comores), la législation applicable à la gestion des finances publiques (Angola) et les réformes de la législation en matière de banque centrale (Maurice et Mozambique).

PROGRAMME DE FORMATION MACROÉCONOMIQUE (DIRIGÉ PAR L'INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS)

Durant l'exercice 2020, un cours consacré au développement financier et à l'inclusion financière a été dispensé dans le cadre du programme de formation macroéconomique d'AFS, sous la houlette de l'institut de développement des capacités du FMI. Cette formation portait entre autres sur l'importance macroéconomique du développement financier et de l'inclusion financière, les politiques qui visent à les favoriser et les indicateurs qui permettent de les mesurer. Au cours de l'exercice 2021, AFS prévoit de dispenser le même cours, étant donné la forte demande et la pertinence de cette formation pour les pays membres. AFS prévoit en outre d'organiser un webinaire sur les cadres et les opérations de politique monétaire en coopération avec l'IFA. Les cours dispensés par l'IFA et proposés en ligne par le FMI demeurent la principale opportunité d'apprentissage dans la région.

V. BUDGET ET FINANCEMENT D'AFS

Les dépenses au cours de l'exercice 2020 ont représenté 10 millions de dollars, contre 10,1 millions de dollars durant l'exercice 2019. La sous-exécution des projets s'explique principalement par l'annulation imprévue de la plupart des activités de développement des capacités sur place en mars-avril 2020, et par une forte rotation des conseillers résidents au cours de l'année. Le comité d'orientation a approuvé un budget de 13,7 millions de dollars pour l'exercice 2021. Le centre prévoit cependant que des économies seront réalisées durant cet exercice, principalement dans le budget consacré aux voyages et du fait du retard du recrutement de conseillers résidents et du report possible de missions à l'exercice 2022, surtout lorsque des activités sur place étaient prévues.

Tableau 2. Budget et exécution (en millions de dollars)

Project	Phase Summary			FY2020		FY2021
	Program Budget	Working Budget	Expenses	Working Budget	Expenses	Working Budget
Public Financial Management	15.2	14.3	7.9	3.2	2.6	3.4
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	12.9	12.5	7.0	2.9	2.3	2.9
Others 2/	2.4	1.8	0.8	0.4	0.3	0.5
Customs Administration	5.1	6.1	3.6	1.2	1.2	1.4
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	4.2	4.9	2.8	1.0	1.0	1.2
Others 2/	0.9	1.2	0.8	0.2	0.3	0.2
Tax Administration	5.2	5.7	3.3	1.3	1.2	1.4
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	4.2	4.8	2.8	1.1	0.9	1.1
Others 2/	1.0	0.9	0.5	0.2	0.2	0.3
Banking Supervision and Regulation	5.0	4.4	2.2	1.1	0.6	1.1
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	3.6	3.2	1.6	0.8	0.4	0.8
Others 2/	1.5	1.2	0.6	0.2	0.2	0.3
Monetary Policy Operations	5.0	4.7	2.5	1.0	0.7	1.2
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	4.2	3.7	2.0	0.8	0.5	0.9
Others 2/	0.8	1.0	0.5	0.2	0.2	0.3
Financial Market Infrastructures	2.5	2.2	0.9	0.5	0.4	0.7
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	1.9	1.7	0.7	0.4	0.3	0.6
Others 2/	0.6	0.5	0.2	0.1	0.1	0.2
Real Sector Statistics	7.7	6.9	3.7	1.6	1.3	1.7
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	6.1	5.2	2.6	1.3	1.0	1.4
Others 2/	1.6	1.7	1.0	0.3	0.3	0.3
Financial and Fiscal Law	1.2	1.1	0.9	0.5	0.3	0.1
LTX, STX, and HQ Delivery 1/	1.1	1.0	0.8	0.4	0.3	0.1
Others 2/	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0
Admin Project	3.7	3.5	2.0	0.8	0.6	0.9
Local Staff	2.7	2.0	1.1	0.4	0.3	0.5
Facilities and related expenses	0.8	1.1	0.7	0.3	0.2	0.3
Other	0.2	0.4	0.2	0.0	0.1	0.0
Customized Training	0.1	-	-	-	-	-
Training project	0.5	0.8	0.4	0.4	0.2	0.2
Governance	0.7	0.5	0.2	0.0	0.0	0.2
Strategic Budget Reserve	1.0	0.2	-	0.1	-	0.2
Sub Total	53.1	50.4	27.5	11.7	9.2	12.6
Trust Fund Management	3.7	3.5	1.9	0.8	0.6	0.9
IMF Expenses	2.8	2.6	1.0	0.6	0.2	0.3
Host Country In-kind	-	-	-	-	-	-
Total	59.6	56.5	30.4	13.1	10.0	13.7

Sources : Institut de développement des capacités du FMI, division des partenariats mondiaux.

Fin juillet 2020, les contributions reçues au titre de la Phase II d'AFS représentaient 45,3 millions de dollars (tableau 3). Le total comprend 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 hôte, Maurice. Neuf membres ont d'ores et déjà signé des accords de contribution. Fin avril 2020, le déficit de financement du centre s'élevait à 4,9 millions de dollars.

Tableau 3. État des contributions financières à la fin février 2020 (en millions de dollars)

Agreement/Amendment Information			Contribution Received	Contribution Expected (U.S. Dollars)	
Partners/Members	Signed Date ^{1/}	U.S.Dollars	U.S.Dollars	Requested	Future Contributions ^{2/}
Partners		44.4	41.1	-	3.4
Australia	5/23/16	0.2	0.2	-	-
China	7/13/18	2.0	2.0	-	-
European Commission	Pending	24.7	22.1	-	2.6
European Investment Bank	4/19/18	0.2	0.2	-	-
Germany	12/11/18	2.8	2.8	-	-
Germany	11/30/17	3.0	2.9	-	-
Netherlands	11/6/15	1.1	1.2	-	-
Switzerland	10/8/16	5.1	5.1	-	-
United Kingdom	10/11/17	1.5	1.5	-	-
United Kingdom	12/12/18	3.7	3.0	-	0.8
Members		3.5	1.9	0.5	1.2
Angola	10/1/18	0.3	0.3	-	-
Botswana	8/28/17	0.5	0.2	0.1	0.2
Madagascar	12/21/18	0.5	0.1	0.3	0.1
Mozambique, Republic Of	12/22/17	0.5	0.5	-	-
Namibia	12/2/19	0.5	0.3	-	0.3
Seychelles	12/20/17	0.5	0.2	0.1	0.2
South Africa	3/21/18	0.3	0.2	0.0	-
Zambia	8/28/17	0.5	0.1	-	0.4
Internal Transfers Total		0.2	0.2	-	-
Under Negotiation Total		2.0			
Comoros		0.5			
Eswatini		0.5			
Lesotho		0.5			
Zimbabwe		0.5			
Host Country		2.0	1.2	-	0.8
Cash	10/17/17	2.0	1.2	-	0.8
In-Kind		-			
IMF		2.6	1.0		
Grand Total		54.6	45.3	0.5	5.3
Program Document Budget		59.6			
Funding Gap		-4.9			

1/ May also refer to agreements that are under negotiation and approval date for Capacity Development Partnership agreements (e.g. flexible/umbrella agreements).

2/ The future contributions amount is set to zero for completed installments.

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

VI. MAÎTRISE DES RISQUES

La mise en œuvre complète du plan actualisé de développement des capacités dépend de divers facteurs. La durée prolongée du confinement, le fait qu'à court terme les autorités concentrent leurs efforts sur les questions de santé et de sécurité, le manque d'outils informatiques efficaces indispensables aux activités de développement des capacités à distance dans certains pays et des raisons d'économie politique représentent des difficultés considérables. Le FMI et les partenaires de développement soutiennent les pays par des financements d'urgence, des entretiens au titre de l'article IV et des services de développement des capacités adaptés pour leur permettre de mieux réagir à la pandémie de COVID-19 et de prendre des mesures propices à une reprise économique rapide.

Le centre collabore avec les autorités à distance pour assurer les besoins essentiels de développement des capacités. Les tables rondes et les activités de développement des capacités organisées récemment sous

forme de webinaires et de visioconférences et sur les plateformes WebEx ou Zoom ont été encourageantes. Le plan du centre en matière de développement des capacités prévoit davantage d'assistance technique et d'activités de formation à distance tant que les voyages restent interdits. La collaboration des autorités avec le centre demeure essentielle pour utiliser efficacement les moyens réservés aux activités de développement des capacités durant l'exercice 2021. Le centre continuera d'organiser des tables rondes avec les autorités pour soutenir en temps voulu les mesures visant à résoudre les difficultés provoquées par la COVID-19 et progresser dans la réalisation des objectifs de réforme. Des considérations de volonté politique sont prises en compte au moins implicitement dans les conseils sur la mise en œuvre des réformes, en particulier en termes de qualité des consultations et de prolongation des calendriers.

AFS collabore avec l'IFA et le siège du FMI pour assurer de nouveaux cours, notamment sur des sujets couvrant l'impact macroéconomique de la pandémie de COVID-19, l'analyse et la gestion des risques budgétaires en période de crise, la gouvernance, l'égalité entre hommes et femmes et le changement climatique. Ces cours sont dispensés en ligne et complètent les séminaires AFS existants et les cours en ligne organisés par l'institut de développement des capacités. Pendant le confinement, il faudrait encourager les fonctionnaires à profiter des cours en ligne gratuits qui sont très pertinents dans le contexte macroéconomique actuel. La mise en place d'une infrastructure informatique de base devrait aider les pays membres à améliorer la coordination avec le personnel et les responsables des activités de développement des capacités pendant le confinement. Le centre fera preuve de souplesse et s'adaptera aux circonstances propres à chaque pays.

VII. ANNEXES

Annexe I – Exécution du plan de travail de l'exercice 2021 (mai-juillet 2020)

Annexe II – Plan de travail actualisé de l'exercice 2021 (août 2020-avril 2021)

Annexe III – Programme actualisé des séminaires, webinaires et ateliers de l'exercice 2021

Personne à contacter à AFRITAC Sud :

Coordonnateur d'AFRITAC Sud :

Abdoul Aziz Wane

Tél. : +230 401 2500

Courriel : awane@imf.org

Information Annex I--FY21 Work Plan Execution (May - July 2020)

Project 1/	Country	Topic	Resource	Days
BSR	Regional	Webinar on Regulatory and Supervisory Responses to the Pandemic	STX	1
BSR	Regional	Webinar on Cybersecurity Risk of Remote Work during the Pandemic	STX	1
BSR	Regional	Webinar on Insurance Sector --Regulatory and Supervisory Response	STX	1
BSR	Mozambique	Basel II/III	STX	12
CADM	Angola	Project Management Office	STX	12
CADM	Angola	Project Management Office	STX	12
CADM	Comoros	Building capacity in Customs Valuation	STX	13
CADM	Eswatini	Data Matching Phase	STX	8
CADM	Eswatini	Data Matching Phase	STX	8
CADM	Seychelles	Customs Clearance Procedures	STX	12
CADM	Zambia	Intelligence & Risk Management	STX	12
CADM	Zimbabwe	Building capacity on Risk Management and Intelligence	STX	12
CADM	Zimbabwe	Customs Valuation	STX	8
CADM	Zimbabwe	Post Clearance Audit	STX	13
CADM	Madagascar	Project Management	STX	15
CADM	Comoros	Excise	STX	12
CADM	Zimbabwe	Building Capacity on Risk Management and Intelligence	STX	12
CADM	Zambia	Intelligence & Risk Management	STX	12
CADM	Angola	Strategic and Project Management	STX	14
CADM	Angola	Strategic and Project Management	STX	14
FFL	Mozambique	Amendment of the Central Bank Law	HQ	12
FFL	Mozambique	Amendment of the Central Bank Law	HQ	12
FFL	Mozambique	Amendment of the Central Bank Law	HQ	12
PFM	Regional	Webinar on PBB: Indian Ocean Commission (IOC)	LTX	5
PFM	Regional	Webinar on PFM in times of COVID-19	LTX	2
PFM	Lesotho	Desk Review of PFM Law	LTX	5
PFM	Botswana	PFM reform strategy	STX	18
PFM	Botswana	PFM reform strategy	STX	18
PFM	Comoros	Budget preparation - Strengthening budget framework	STX	16
PFM	Comoros	Budget preparation - Strengthening budget framework	STX	14
PFM	Comoros	Support for implementation of COVID 19 response	STX	15
PFM	Mozambique	Fiscal risks, MTFE and fiscal risk management	STX	9
PFM	Zambia	Medium-Term Fiscal Framework (COVID19)	STX	12
PFM	Zambia	Medium-Term Fiscal Framework (COVID19)	STX	7
PFM	Zimbabwe	Fiscal risks	STX	11
PFM	Madagascar	Implementation of COVID 19 response	STX	15
PFM	Angola	Webinar: Customized Training on Budget Processes (COVID-19)	STX	9
PFM	Angola	Webinar: Customized Training on Budget Processes (COVID-19)	STX	9
RSS	Botswana	National Accounts - Rebased national accounts and QNA	LTX	5
RSS	Namibia	National Accounts-Improving QGDP re-referecning GDP rebasing ANA	LTX	5
RSS	Regional	Training (Regional): Preliminary discussion on Covid-19 challenges in compiling GDP	LTX	8
RSS	Seychelles	National Accounts- Rebased ANA	LTX	12
RSS	Regional	Training (Regional): Covid-19 challenges in compiling GDP	HQ	5
RSS	Regional	Training (Regional): Covid-19 challenges in compiling GDP	LTX	5
RSS	Regional	Training (Regional): Covid-19 challenges in compiling GDP	LTX	5

Information Annex I--FY21 Work Plan Execution (May - July 2020)

Project 1/	Country	Topic	Resource	Days
RSS	Zambia	Price Statistics- PPI Development	STX	8
RSS	Angola	Dissemination of improved CPI series	STX	5
RSS	Zimbabwe	National Accounts COVID	STX	15
RSS	Lesotho	Price Statistics - Updating CPI	HQ	5
RSS	Comoros	Price Statistics	HQ	5
TADM	Angola	Training on high-performance leadership change management and innovation skills	STX	20
TADM	Angola	Training on high-performance leadership change management and innovation skills	STX	20
TADM	Comoros	Audit capacity for the Large Taxpayer Office	STX	15
TADM	Comoros	Audit capacity for the Large Taxpayer Office	LTX	12
TADM	Lesotho	Data Analysis	STX	15
TADM	Madagascar	Webinars on compliance management	STX	7
TADM	Madagascar	Set up of a Risk Management Unit	STX	15
TADM	Madagascar	Develop and implement a Taxpayer Services Strategy	STX	15
TADM	Seychelles	Webinar on Effective Compliance Management in a Crisis	LTX	3
TADM	Seychelles	Webinar on Effective Compliance Management in a Crisis	STX	7
TADM	Seychelles	Developing a Compliance Improvement Plan	STX	15
TADM	Zambia	Advancing progress in developing a compliance improvement plan	STX	15
TADM	Zambia	Advancing progress in developing a compliance improvement plan	STX	15

1/ PFM-Public Financial Management; TADM-Tax Administration; CADM-Customs Administration; BSR-Banking Supervision and Regulation; MFXMO-Money and Foreign Exchange Market Operation; FMIP—Financial Market Infrastructure and Payments; RSS-Real Sector Statistics, FFL-Financial and Fiscal Law.

2/ LTX-Long-term advisors; STX-Short-term advisors; HQ-Staff from IMF headquarters.

Information Annex II--Updated FY21 Work Plan (August 2020-April 2021)

Project 1/ Country	Beneficiary Country	No. of Missions	Topic	Resource Type 2/	Days
BSR	Angola	1	BASEL II/III	LTX	12
BSR	Angola	1	BASEL II/III	STX	12
BSR	Botswana	1	Stress Testing	LTX	12
BSR	Botswana	1	Stress Testing	STX	12
BSR	Comoros	1	BASEL II/III	STX	12
BSR	Comoros	2	Risk-Based Supervision	STX	12
BSR	Comoros	2	Risk-Based Supervision	STX	12
BSR	Eswatini	1	Stress Testing	LTX	12
BSR	Eswatini	1	Stress Testing	STX	12
BSR	Lesotho	1	Risk-Based Supervision	STX	12
BSR	Madagascar	1	Risk-Based Supervision	LTX	12
BSR	Madagascar	2	BASEL II/III	STX	12
BSR	Madagascar	2	BASEL II/III	STX	12
BSR	Mauritius	1	Consolidated Supervision	LTX	12
BSR	Mauritius	1	Consolidated Supervision	STX	12
BSR	Mozambique	1	Governance - Follow up	STX	12
BSR	Namibia	1	Securitization	STX	12
BSR	Namibia	1	Securitization	STX	12
BSR	Namibia	1	Securitization	STX	12
BSR	Seychelles	1	Risk-Based Supervision	LTX	12
BSR	Seychelles	1	Risk-Based Supervision	STX	12
BSR	South Africa	1	Customised Training-Risk-Based Supervision	LTX	5
BSR	South Africa	1	Customised Training-Risk-Based Supervision	STX	5
BSR	South Africa	1	Customised Training-Risk-Based Supervision	STX	5
BSR	Zambia	1	BASEL II/III	STX	12
BSR	Zambia	1	BASEL II/III	LTX	12
BSR	Zimbabwe	1	Risk-Based Supervision	STX	12
BSR	Zimbabwe	1	Risk-Based Supervision	LTX	12
BSR	Zimbabwe	2	Governance - Diagnostic and follow up	STX	12
BSR	Zimbabwe	3	Crisis Management	STX	12
BSR	Regional	1	MCM Retreat	LTX	5
BSR	Regional	1	Webinar on International Financial Reporting Standards	LTX	5
BSR	Regional	1	Webinar on International Financial Reporting Standards	STX	12
BSR	Regional	1	Webinar on International Financial Reporting Standards	STX	12
BSR	Regional	2	Webinar on Governance in the Banking Sector	STX	12
BSR	Regional	2	Webinar on Governance in the Banking Sector	LTX	5
BSR	Regional	2	Webinar on Governance in the Banking Sector	STX	12
BSR	Regional	1	Webinar on Governance in the Banking Sector	LTX	2
BSR	Regional	1	Webinar on Crisis Management	LTX	1
BSR	Regional	1	AFS Steering Committee	LTX	2
FFL	Angola	1	PFM Law	HQ	8
FFL	Botswana	1	Income Tax and VAT	STX	10
FFL	Comoros	1	Tax - Customs	STX	10
FFL	Mauritius	1	Training of DNFBPs supervisors	HQ	8
FFL	Mozambique	1	Review of Central Bank Organic Law	HQ	8
ICD Course	Regional	1	Macroeconomic Training Course on FDI	HQ	12
ICD Course	Regional	1	Macroeconomic Training Course on FDI	STX	12
ICD Course	Regional	1	Monetary Policy Implementation and Operation Frameworks	HQ	12
ICD Course	Regional	1	Monetary Policy Implementation and Operation Frameworks	STX	12
CADM	Angola	1	Data Matching	STX	15
CADM	Angola	1	Data Matching	STX	15
CADM	Botswana	1	Leadership and Management Development	STX	10
CADM	Botswana	1	Leadership and Management Development	STX	10
CADM	Botswana	2	Leadership and Management Development (Phase II)	STX	16
CADM	Botswana	2	Leadership and Management Development (Phase II)	STX	16
CADM	Comoros	1	Excise	STX	19
CADM	Comoros	2	Risk Management	STX	13
CADM	Comoros	3	Legal TA	STX	11
CADM	Comoros	4	Training and Development	STX	16
CADM	Comoros	5	HQ mission	HQ	19

Project 1/	Beneficiary Country	No. of Missions	Topic	Resource Type 2/	Days
CADM	Comoros	5	HQ mission	STX	19
CADM	Comoros	5	HQ mission	LTX	14
CADM	Eswatini	1	Data Matching (Phase II)	STX	10
CADM	Eswatini	1	Data Matching (Phase II)	STX	5
CADM	Lesotho	1	Stakeholder Engagement and Excise Legislation	LTX	5
CADM	Lesotho	1	Stakeholder Engagement and Excise Legislation	STX	15
CADM	Lesotho	2	AEO and Stakeholder Engagement	LTX	5
CADM	Lesotho	2	AEO and Stakeholder Engagement	STX	15
CADM	Madagascar	1	Legal TA	STX	11
CADM	Madagascar	2	Project Management (Phase II)	STX	10
CADM	Madagascar	3	Valuation	STX	15
CADM	Mauritius	1	Intelligence	STX	12
CADM	Mauritius	1	Intelligence	STX	12
CADM	Mauritius	2	Intelligence (Phase II)	STX	12
CADM	Mauritius	2	Intelligence (Phase II)	STX	12
CADM	Mozambique	1	Governance	LTX	10
CADM	Mozambique	1	Governance	STX	15
CADM	Namibia	1	Data Matching	STX	8
CADM	Namibia	1	Data Matching	STX	8
CADM	Namibia	2	Data Matching (Phase II)	STX	8
CADM	Namibia	2	Data Matching (Phase II)	STX	8
CADM	Seychelles	1	Clearance Procedures and SE (Phase II)	STX	13
CADM	Seychelles	2	Business Continuity planning (Phase I)	STX	12
CADM	Seychelles	2	Business Continuity planning (Phase I)	STX	12
CADM	Seychelles	3	Business Continuity planning (Phase Iii)	STX	15
CADM	Seychelles	3	Business Continuity planning (Phase Iii)	STX	15
CADM	Seychelles	4	Customs Valuation	STX	7
CADM	Seychelles	5	Customs Valuation (Phase II)	STX	19
CADM	South Africa	1	Legal TA	LTX	14
CADM	Zambia	1	Intelligence and Risk Management	STX	7
CADM	Zambia	1	Intelligence and Risk Management	STX	7
CADM	Zambia	1	Intelligence and Risk Management	STX	7
CADM	Zambia	2	Post Control Audit	STX	11
CADM	Zimbabwe	1	Coordinated Border Management	LTX	5
CADM	Zimbabwe	1	Coordinated Border Management	STX	15
CADM	Zimbabwe	2	Customs Valuation	STX	8
CADM	Zimbabwe	3	Governance - Diagnostic and follow up	STX	14
CADM	Regional	1	FAD Retreat	LTX	9
CADM	Regional	1	Regional seminar on Data Matching	LTX	5
CADM	Regional	1	Regional seminar on Data Matching	STX	13
CADM	Regional	1	Regional seminar on Data Matching	STX	13
CADM	Regional	2	Regional Seminar on Leadership and Management Development	LTX	5
CADM	Regional	2	Regional Seminar on Leadership and Management Development	HQ	5
CADM	Regional	2	Regional Seminar on Leadership and Management Development	STX	10
CADM	Regional	3	Joint Tax and Customs Seminar Business Continuity Planning	STX	12
CADM	Regional	3	Joint Tax and Customs Seminar Business Continuity Planning	LTX	5
CADM	Regional	1	AFS Steering Committee	LTX	2
RSS	Angola	1	Compilation of rebased national accounts series	LTX	12
RSS	Angola	2	Seasonal adjustment of quarterly GDP	STX	5
RSS	Botswana	1	Rebasing national accounts and QNA improvement	LTX	12
RSS	Botswana	2	Rebasing national accounts and QNA improvement	LTX	5
RSS	Botswana	3	PPI development	STX	15
RSS	Comoros	1	Training on processing of source data and national accounts concepts	STX	12
RSS	Comoros	2	Compilation of the 2017-2019 national accounts	LTX	12
RSS	Comoros	3	Dissemination of improved CPI series	STX	12
RSS	Comoros	4	Training (in-country) national accounts	STX	19
RSS	Lesotho	1	Development QGDP and commence rebase of ANA	LTX	12
RSS	Lesotho	2	Development QGDP and commence rebase of ANA	LTX	12
RSS	Madagascar	1	Development of quarterly GDP series at current prices	LTX	12
RSS	Madagascar	2	Review of annual national accounts sources data and methods	LTX	12
RSS	Madagascar	3	Dissemination of rebased CPI	STX	12
RSS	Mauritius	1	Compilation of financial accounts and balance sheets	STX	12

Project 1/	Beneficiary Country	No. of Missions	Topic	Resource Type 2/	Days
RSS	Mauritius	2	Measurement of informal economy; Reviewing the discrepancy between the GDP by production and expenditure approaches	STX	12
RSS	Mauritius	2	Measurement of informal economy; Reviewing the discrepancy between the GDP by production and expenditure approaches	LTX	12
RSS	Mozambique	1	Improve QGDP	STX	15
RSS	Mozambique	2	Improve QGDP	STX	15
RSS	Mozambique	3	Rebasing CPI	STX	15
RSS	Mozambique	3	Governance - Follow up	STX	9
RSS	Namibia	1	Improving QGDP, re-referecning GDP and commence rebasing ANA	LTX	12
RSS	Namibia	2	PPI development	STX	15
RSS	Seychelles	1	Rebasing ANA	LTX	12
RSS	Seychelles	2	Rebasing ANA	LTX	12
RSS	Seychelles	3	Rebasing CPI	STX	15
RSS	South Africa	1	Seasonal adjustment	STX	15
RSS	South Africa	1	Seasonal adjustment	STX	15
RSS	South Africa	2	Residential Property Price Indices	STX	15
RSS	Eswatini	1	Dissemination of experimental quarterly GDP series	LTX	12
RSS	Eswatini	2	Seasonal adjustment of quarterly GDP (one-week in country off-site workshop and one-week TA)	LTX	12
RSS	Eswatini	2	Seasonal adjustment of quarterly GDP (one-week in country off-site workshop and one-week TA)	STX	19
RSS	Eswatini	3	Dissemination of the new PPI series and improvement of the computer-based tool	STX	5
RSS	Zambia	1	Compilation of improved GDP by expenditure	LTX	12
RSS	Zambia	2	Compilation of improved GDP by production/expenditure	LTX	12
RSS	Zimbabwe	1	Development of QGDP	STX	15
RSS	Zimbabwe	2	Development of workplan for CPI and PPI	STX	15
RSS	Zimbabwe	3	Governance - Diagnostic and follow up	STX	20
RSS	Regional	1	AFS Steering Committee	LTX	2
RSS	Regional	1	AFS Steering Committee	LTX	2
RSS	Regional	1	STA Retreat	LTX	5
RSS	Regional	2	STA Retreat	LTX	5
RSS	Regional	1	Two Webinars on CPI Business Continuity (French and Portuguese)	LTX	2
RSS	Regional	1	Regional Seminar on National Accounts	LTX	5
RSS	Regional	1	Regional Seminar on National Accounts	LTX	5
RSS	Regional	2	Regional Seminar on Prices	STX	5
RSS	Regional	2	Regional Seminar on Prices	STX	5
RSS	Regional	3	Training (Regional): Covid-19 challenges in compiling GDP (French and Portuguese)	LTX	10
RSS	Regional	4	Customised regional seminar on National Accounts	LTX	5
TADM	Angola	1	Strategic Management	STX	15
TADM	Angola	1	Strategic Management	LTX	7
TADM	Botswana	1	Compliance Management --Financial Sector	STX	15
TADM	Comoros	1	Tax Arrears	STX	15
TADM	Comoros	2	Taxpayer Registration	STX	15
TADM	Comoros	2	Taxpayer Registration	LTX	12
TADM	Comoros	3	Implementing Tax MIS	STX	15
TADM	Comoros	3	Implementing Tax MIS	LTX	5
TADM	Eswatini	1	Managing compliance of the insurance sector	LTX	5
TADM	Eswatini	1	Managing compliance of the insurance sector	STX	15
TADM	Lesotho	1	Data Analysis - Follow-up	STX	15
TADM	Madagascar	1	Strategic Management	STX	15
TADM	Madagascar	1	Strategic Management	LTX	12
TADM	Madagascar	2	Enterprise Risks and Internal Controls	STX	15
TADM	Madagascar	3	Tax Arrears	STX	15
TADM	Madagascar	4	Tax Audit	STX	15
TADM	Mauritius	1	Advanced Data Analysis	STX	24
TADM	Mozambique	1	Governance	LTX	14
TADM	Mozambique	2	Governance - Follow up	STX	9
TADM	Namibia	1	Strategic Management	LTX	7
TADM	Namibia	1	Strategic Management	STX	19
TADM	Namibia	1	Strategic Management	STX	17
TADM	Namibia	2	NAMRA Establishment	STX	15

Project 1/	Beneficiary Country	No. of Missions	Topic	Resource Type 2/	Days
TADM	Seychelles	1	Business Continuity Plan	LTX	12
TADM	Seychelles	1	Business Continuity Plan	STX	15
TADM	Seychelles	1	Business Continuity Plan	STX	15
TADM	Seychelles	2	Business Continuity Plan	STX	15
TADM	Seychelles	2	Business Continuity Plan	STX	15
TADM	South Africa	1	TADAT -follow up	HQ	12
TADM	South Africa	1	TADAT -follow up	STX	15
TADM	South Africa	1	TADAT -follow up	LTX	12
TADM	South Africa	2	Program review - Transfer Pricing	STX	15
TADM	Zimbabwe	1	Audit of Telecoms	STX	15
TADM	Zimbabwe	2	Strategy Setting and RMTF Review	LTX	14
TADM	Zimbabwe	3	Leadership and Change Management	LTX	5
TADM	Zimbabwe	3	Leadership and Change Management	STX	15
TADM	Zimbabwe	3	Leadership and Change Management	STX	15
TADM	Zimbabwe	4	Governance - Diagnostic and follow up	STX	12
TADM	Regional	1	FAD Retreat	LTX	9
TADM	Regional	1	SADC Meeting	LTX	3
TADM	Regional	1	ATAF Meeting	LTX	3
TADM	Regional	1	Training on International Survey on Revenue Administration (ISORA)	LTX	7
TADM	Regional	2	Joint Tax and Customs Seminar Business Continuity Planning	STX	12
TADM	Regional	2	Joint Tax and Customs Seminar Business Continuity Planning	STX	12
TADM	Regional	2	Joint Tax and Customs Seminar Business Continuity Planning	LTX	5
TADM	Regional	1	AFS Steering Committee	LTX	2
TADM	Regional	1	Professional Attachment Program	LTX	10
MFEMO	Angola	1	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Angola	1	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Angola	2	MPIO	STX	20
MFEMO	Angola	2	MPIO	LTX	14
MFEMO	Botswana	1	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Botswana	1	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Comoros	1	MPIO	STX	20
MFEMO	Comoros	1	MPIO	LTX	14
MFEMO	Lesotho	1	TBD	STX	20
MFEMO	Lesotho	1	TBD	LTX	14
MFEMO	Madagascar	1	Forecasting and Policy Analysis System	STX	16
MFEMO	Madagascar	1	Forecasting and Policy Analysis System	LTX	10
MFEMO	Madagascar	2	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Madagascar	2	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Mauritius	1	FOREX	LTX	8
MFEMO	Mauritius	1	FOREX	STX	16
MFEMO	Mauritius	2	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Mauritius	2	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Mauritius	2	Forecasting and Policy Analysis System	LTX	12
MFEMO	Mozambique	1	Governance - Follow up	STX	9
MFEMO	Seychelles	1	Financial Market Development	LTX	14
MFEMO	Seychelles	1	Financial Market Development	STX	20
MFEMO	Zambia	1	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Zambia	1	Forecasting and Policy Analysis System	STX	20
MFEMO	Zambia	2	FOREX	STX	20
MFEMO	Zambia	2	FOREX	LTX	14
MFEMO	Zimbabwe	1	TBD	STX	20
MFEMO	Zimbabwe	1	TBD	LTX	14
MFEMO	Zimbabwe	2	Governance - Diagnostic and follow up	STX	20
MFEMO	Regional	1	MCM Retreat	LTX	9
MFEMO	Regional	1	Regional Seminar on Debt Management (with PFM)	LTX	5
MFEMO	Regional	1	Regional Seminar on Debt Management (with PFM)	STX	14
MFEMO	Regional	2	Regional Seminar - Topic to be determined	LTX	5
MFEMO	Regional	2	Regional Seminar - Topic to be determined	STX	13
MFEMO	Regional	2	Regional Seminar - Topic to be determined	STX	13
MFEMO	Regional	1	AFS Steering Committee	LTX	2
FMI	Angola	1	Diagnostic	STX	17
FMI	Angola	1	Diagnostic	LTX	13
FMI	Botswana	1	Draft Guidelines	LTX	12

Project 1/	Beneficiary Country	No. of Missions	Topic	Resource Type 2/	Days
FMI	Botswana	1	Draft Guidelines	STX	21
FMI	Botswana	2	Legal TA	STX	13
FMI	Lesotho	1	FMI Assessment	LTX	12
FMI	Mozambique	1	Legal TA	LTX	9
FMI	Mozambique	1	Legal TA	STX	20
FMI	Mozambique	2	Governance - Follow up	STX	9
FMI	Mauritius	1	FMI Assessment	STX	20
FMI	Mauritius	1	FMI Assessment	LTX	5
FMI	Eswatini	1	Review	STX	13
FMI	Eswatini	1	Review	LTX	9
FMI	Seychelles	1	TBD	LTX	9
FMI	Seychelles	1	TBD	STX	13
FMI	Zimbabwe	1	TBD	LTX	17
FMI	Zimbabwe	2	Fintech: E-money supervision and regulation	STX	13
FMI	Zimbabwe	3	Governance - Diagnostic and follow up	STX	20
FMI	Regional	1	MCM Retreat	LTX	9
FMI	Regional	1	Regional Seminar on Cyber risks	LTX	5
FMI	Regional	1	Regional Seminar on Cyber risks	STX	28
FMI	Regional	1	Regional Seminar on Cyber risks	HQ	5
FMI	Regional	2	Regional Seminar on Fintech	LTX	5
FMI	Regional	2	Regional Seminar on Fintech	STX	28
FMI	Regional	2	Regional Seminar on Fintech	HQ	5
FMI	Regional	1	AFS Steering Committee	LTX	2
PFM	Regional	1	Webinar on Computerization and Digitalization to Enhance PFM Transparency	LTX	12
PFM	Regional	1	Webinar on Computerization and Digitalization to Enhance PFM Transparency	STX	12
PFM	Regional	1	Webinar on Computerization and Digitalization to Enhance PFM Transparency	STX	12
PFM	Regional	1	Multi-country customized peer learning workshops Public Investment Management	LTX	5
PFM	Regional	1	Multi-country customized peer learning workshops Public Investment Management	STX	5
PFM	Regional	1	Multi-country customized peer learning workshops Public Investment Management	STX	5
PFM	Regional	1	Mission on PBB/RBM for Indian Ocean Commission (IOC)	LTX	3
PFM	Regional	1	Mission on PBB/RBM for Indian Ocean Commission (IOC)	LTX	3
PFM	Regional	1	Mission on PBB/RBM for Indian Ocean Commission (IOC)	STX	12
PFM	Regional	1	Mission on PBB/RBM for Indian Ocean Commission (IOC)	HQ	12
PFM	Regional	2	Webinar on Fiscal Risks and Debt Sustainability Analysis in Low Income Countries	LTX	10
PFM	Regional	2	Webinar on Fiscal Risks and Debt Sustainability Analysis in Low Income Countries	STX	10
PFM	Regional	2	Webinar on Fiscal Risks and Debt Sustainability Analysis in Low Income Countries	STX	10
PFM	Regional	3	Webinar on Building Resilience to Natural Disasters and Climate Change	LTX	12
PFM	Regional	3	Webinar on Building Resilience to Natural Disasters and Climate Change	STX	12
PFM	Regional	3	Webinar on Building Resilience to Natural Disasters and Climate Change	STX	12
PFM	Regional	4	Workshops on sustainable financing for infrastructure	LTX	12
PFM	Regional	5	Steering Committee Governance & Evaluation	LTX	2
PFM	Regional	5	Steering Committee Governance & Evaluation	LTX	2
PFM	Regional	5	Steering Committee Governance & Evaluation	LTX	2
PFM	Regional	6	AFS Professional Attachment Program	LTX	5
PFM	AFRITAC South	1	FAD Retreat	LTX	5
PFM	AFRITAC South	1	FAD Retreat	LTX	5
PFM	AFRITAC South	1	FAD Retreat	LTX	5
PFM	Angola	1	MTFF and Fiscal Risks	LTX	10
PFM	Angola	2	Follow up mission on Public Investment Management	STX	12
PFM	Angola	3	Cash Management and Expenditure Arrears	LTX	12
PFM	Angola	3	Cash Management and Expenditure Arrears	STX	12
PFM	Botswana	1	Fiscal risks -SoE oversight	STX	14
PFM	Botswana	1	Fiscal risks -SOE Oversight	STX	14
PFM	Botswana	1	Fiscal risks -SOE Oversight	LTX	5
PFM	Botswana	2	Macroeconomic Frameworks and Analysis - Fiscal Rules	LTX	7
PFM	Botswana	2	Macroeconomic Frameworks and Analysis - Fiscal Rules	STX	13
PFM	Botswana	3	PFM Law and Institutions - IFMIS strategy	LTX	12
PFM	Botswana	3	PFM Law and Institutions - IFMIS strategy	STX	12
PFM	Comoros	1	Medium-Term Fiscal Framework	HQ	14
PFM	Comoros	1	Medium-Term Fiscal Framework	STX	14
PFM	Comoros	1	Medium-Term Fiscal Framework	STX	14
PFM	Comoros	1	Medium-Term Fiscal Framework	HQ	14
PFM	Comoros	2	Budget execution & control - Accounting and Cash-management	LTX	12

Project 1/ Country	Beneficiary Country	No. of Missions	Topic	Resource Type 2/	Days
PFM	Comoros	2	Budget execution & control- Accounting and Cash-management	STX	12
PFM	Comoros	2	Budget execution & control- Accounting and Cash-management	STX	12
PFM	Comoros	3	Fiscal Risks-Follow-up on FAD mission on SOEs	STX	20
PFM	Comoros	3	Fiscal Risks-Follow-up on FAD mission on SOEs	STX	20
PFM	Comoros	4	Fiscal Reporting - Improving fiscal reports and financial statement quality	LTX	14
PFM	Comoros	4	Fiscal Reporting - Improving fiscal reports and financial statement quality	STX	14
PFM	Eswatini	1	Budget Execution and Control - Commitment control and arrears management	LTX	12
PFM	Eswatini	1	Budget execution and control - Commitment control and arrears management	STX	12
PFM	Eswatini	2	Budget preparation - MTBF to support fiscal adjustment strategy	LTX	7
PFM	Eswatini	2	Budget preparation - MTBF to support fiscal adjustment strategy	STX	20
PFM	Eswatini	2	Budget preparation - MTBF to support fiscal adjustment strategy	STX	20
PFM	Lesotho	1	PFM Law and Institutions - Review PFM Law	LTX	12
PFM	Lesotho	1	PFM Law and Institutions - Review PFM Law	HQ	12
PFM	Lesotho	1	PFM Law and Institutions - Review PFM Law	HQ	12
PFM	Lesotho	1	PFM Law and Institutions - Review PFM Law	STX	12
PFM	Lesotho	2	PFM Law and Institutions - Review new PFM act and regulatons	LTX	5
PFM	Lesotho	2	PFM Law and Institutions - Review new PFM act and regulatons	STX	12
PFM	Lesotho	2	PFM Law and Institutions - Review new PFM act and regulatons	STX	12
PFM	Lesotho	3	Fiscal Risks -Fiscal risks from SOEs and PPPs	LTX	5
PFM	Lesotho	3	Fiscal Risks -Fiscal risks from SOEs and PPPs	STX	12
PFM	Lesotho	3	Fiscal Risks -Fiscal risks from SOEs and PPPs	STX	12
PFM	Madagascar	1	Budget Preparation - Wage bill and pension projection	STX	12
PFM	Madagascar	2	Budget execution and control: Accounting, cash-management and treasury reforms	LTX	12
PFM	Madagascar	2	Budget execution and control: Accounting, cash-management and treasury reforms	STX	12
PFM	Madagascar	2	Budget execution and control: Accounting, cash-management and treasury reforms	STX	12
PFM	Madagascar	3	Fiscal Risks: Follow-up on FAD mission on fiscal risk management	STX	12
PFM	Madagascar	3	Fiscal Risks: Follow-up on FAD mission on fiscal risk management	STX	12
PFM	Mauritius	1	Budget Preparation - PIM selection and preparation	LTX	3
PFM	Mauritius	1	Budget Preparation - PIM selection and preparation	STX	9
PFM	Mauritius	2	Fiscal Reporting and Asset and Liability Management follow up	LTX	12
PFM	Mauritius	2	Fiscal Reporting and Asset and Liability Management follow up	STX	12
PFM	Mauritius	3	Fiscal reporting and Asset and Liability Management -Transition to IPSAS	LTX	12
PFM	Mauritius	3	Fiscal reporting and Asset and Liability Management -Transition to IPSAS	STX	12
PFM	Mauritius	3	Fiscal reporting and Asset and Liability Management -Transition to IPSAS	STX	12
PFM	Mozambique	1	Training on using PFRAM to analyze risks from PPP	HQ	9
PFM	Mozambique	2	Fiscal Reporting and Asset and Liability Management --Accounting and Cash Managemen	LTX	12
PFM	Mozambique	2	Fiscal Reporting and Asset and Liability Management --Accounting and Cash Managemen	STX	12
PFM	Mozambique	2	Fiscal Reporting and Asset and Liability Management --Accounting and Cash Managemen	STX	12
PFM	Mozambique	3	Governance - Follow up	STX	12
PFM	Namibia	1	Budget Preparation - Strengthen the medium term budget formulation framework	STX	12
PFM	Namibia	1	Budget Preparation - Strengthen the medium term budget formulation framework	STX	12
PFM	Namibia	1	Budget Preparation - Strengthen the medium term budget formulation framework	LTX	12
PFM	Seychelles	1	PFM Law and Institutions - IFMIS Strategy	LTX	2
PFM	Seychelles	1	PFM Law and Institutions - IFMIS Strategy	STX	12
PFM	Seychelles	1	PFM Law and Institutions - IFMIS Strategy	STX	9
PFM	South Africa	1	Fiscal Objectives and Gender Budgeting workshop	HQ	14
PFM	South Africa	1	Fiscal Objectives and Gender Budgeting workshop	HQ	14
PFM	South Africa	1	Fiscal Objectives and Gender Budgeting workshop	STX	14
PFM	South Africa	1	Fiscal Objectives and Gender Budgeting workshop	STX	14
PFM	South Africa	2	Budget Preparation--Gender Responsive Budgeting	LTX	5
PFM	South Africa	2	Budget Preparation--Gender Responsive Budgeting	STX	5
PFM	South Africa	2	Budget Preparation--Gender Responsive Budgeting	STX	5
PFM	Zambia	1	Budget Execution & Control - PIM Implementation	STX	12
PFM	Zimbabwe	1	Fiscal risks- Fiscal risks from SOEs and PPPs	LTX	5
PFM	Zimbabwe	2	Budget Preparation - Baseline costing	LTX	5
PFM	Zimbabwe	2	Budget Preparation - Baseline Costing	STX	12
PFM	Zimbabwe	2	Budget Preparation - Baseline Costing	STX	12
PFM	Zimbabwe	3	PFM Law and Institutions- Governance Follow up	LTX	5
PFM	Zimbabwe	3	PFM Law and Institutions- Governance Follow up	STX	12
PFM	Zimbabwe	3	PFM Law and Institutions- Governance Follow up	STX	12

1/ PFM-Public Financial Management; TADM-Tax Administration; CADM-Customs Administration; BSR-Banking Supervision and Regulation; MFXMO-Money and Foreign Exchange Market Operation; FMIP—Financial Market Infrastructures; RSS-Real Sector Statistics; FFL-Financial and Fiscal Law.

2/ LTX-Long-term advisors; STX-Short-term advisors; HQ-Staff from IMF headquarters.

Information Annex III--AFS Updated FY21 Seminars/Webinars

Project /1	Topic
PFM	<p>Webinar on PBB (Indian Ocean Commission)</p> <p>Webinar on PFM in times of COVID-19</p> <p>Webinar on IMF Capacity Development for Overcoming Current Macro-Fiscal/PFM Challenges</p> <p>Webinar on Budget Processes in the context of COVID-19- Angola</p> <p>Webinar on Fiscal Risks and Debt Sustainability Analysis (DSA) in Low Income Countries (September 2020)</p> <p>Webinar on Fiscal Risks and Covid- 19 Fiscal Stress tests (October 2020)</p> <p>Webinar on Building Resilience to natural disasters and climate change (January 2021)</p> <p>Multi-country customized peer learning workshop on Public Investment Management (November 2020)</p> <p>Webinar on Computerization and Digitalization to Enhance PFM Transparency (March 2021)</p>
Tax	<p>Customized webinar for Madagascar on managing tax compliance during the COVID19 pandemic</p> <p>Joint Tax and Customs Seminar on Business Continuity Planning (March 2021)</p> <p>Webinar on International Survey on Revenue Administration (January 2021)</p>
Customs	<p>Webinar on Data Analysis with AFE & COMESA (January 2020);</p> <p>Webinar on Business Continuity and Disaster Management with AFE (March 2021); and</p> <p>Webinar on Leadership and Management Development with AFE (February 2020).</p>
BSR	<p>Roundtable Discussion on Cybersecurity Risk of Remote Work during the COVID-19</p> <p>Roundtable Discussion on Central Bank Support to Financial Markets during the COVID-19 Pandemic</p> <p>Roundtable Discussion - Insurance Regulatory and Supervisory Responses During the COVID-19</p> <p>Seminar on Governance in the Banking Sector (April 2021)</p> <p>Webinar on Crisis Management (October/November, 2020)</p> <p>Seminar on IFRS (April 2020)</p>
FMI	<p>Webinar on Cyber Risks (January 2021)</p> <p>Webinar on Fintech jointly with COMESA (April 2021)</p>
RSS	<p>Webinars Sub-regional to strengthen awareness on COVID-19 related challenges in compiling GDP</p> <p>Training (Regional): Preliminary discussion on Covid-19 challenges in compiling GDP</p> <p>Webinars on CPI Business Continuity (August and September 2020);</p> <p>Seminar on national accounts for beginners on basics of national accounts compilation methods and practices with AFW (April 2020)</p> <p>Seminar on national accounts with AFW (April 2021)</p> <p>Seminar on development of PPI (April 2021)</p>
Macroeconomic Training (ICD)	<p>Financial Development and Financial Inclusion</p> <p>Monetary Policy Frameworks and Operations with ATI (February 2021)</p>

1/ PFM-Public Financial Management; TADM-Tax Administration; CADM-Customs Administration; BSR-Banking Supervision and Regulation; FMIP—Financial Market Infrastructures; and RSS-Real Statistics.