POUR USAGE OFFICIEL

# Séminaire interrégional en analyses macroéconomique et budgétaire

## Fonction macrobudgétaire et la gestion des risques budgétaires pour une économie résiliente

En ligne du 18 au 20 mars, en présentiel 14 au 18 avril 2025 à Grand Bassam (Côte d'Ivoire)


**PREPARE PAR**

*Clement Ncuti, Severin Kamgna, Bady Ebe, Gab-leyba Guy Dabi, Moulay El Omary, Oumar Dissou, Abdul-Aziz Halidou, Biaka Djoret Tedang et Clemens Mungenast*


MEMBRES

Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo Burundi, Cameroun, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe, Tchad, Comores, Madagascar.

PARTENAIRES

Union Européenne, France, Luxembourg, Allemagne, Norvège, Chine, Pays-Bas, Suisse, Banque Européenne d'Investissement, Belgique

# AVERTISSEMENT

## MEMBRES



Bénin



Burkina Faso



Côte d'Ivoire



Guinée



Guinée-Bissau



Mali



Mauritanie



Niger



Sénégal



Togo



Burundi



Cameroun



Congo



Gabon



Guinée Equatoriale



Centrafrique



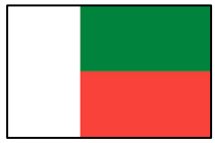
RDC



Sao Tome-et-Principe



Tchad



Madagascar



Comores

## PARTENAIRES


























# TABLE DES MATIERES

**SIGLES ET ABREVIATIONS** 4

**PREFACE** 5

**INTRODUCTION** 6

**I. OBJECTIFS** 6
A. Objectif principal 6
B. Objectifs spécifiques 6

**II. SYNTHESE DES TRAVAUX** 7
A. Présentations et discussions lors la phase en ligne 7
B. Présentations et discussions lors la phase en présentiel 14

**III. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET CLOTURE DU SEMINAIRE** 22
A. Cérémonie de clôture du séminaire 22
B. Recommandations 22

**ANNEXES**

Annexe 1 : Liste des participants 25
Annexe 2 : Programme du séminaire 27
Annexe 3 : Note conceptuelle du séminaire interrégional en analyse macrobudgétaire 31
Annexe 4 : Evaluation du séminaire par les participants 35

# SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| AFC | AFRITAC du Centre |
| AFO | AFRITAC de l'Ouest |
| AFRITAC | Centre Régional d'Assistance Technique du FMI pour l'Afrique |
| AFS | AFRITAC du Sud |
| AT | Assistance Technique |
| AVD | Analyse de viabilité de la dette |
| BSC | Budgétisation Sensible au Climat |
| BSG | Budgétisation Sensible au Genre |
| CBMT | Cadre Budgétaire à Moyen Terme |
| CDMT | Cadre de Dépenses à Moyen Terme |
| CC | Changements Climatiques |
| CEMAC | Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale |
| COM | COMORES |
| C-PIMA | The Climat Public Investment Management Assessment |
| DiGIT | Digital Government Initiative |
| DIGNAR | Modèle dette, investissement, croissance et ressources naturelles |
| DOB | Débat d'Orientation Budgétaire |
| DPBEP | Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle |
| DRB | Déclaration sur les Risques Budgétaires |
| FAD | Département des Finances Publiques |
| FADM2 | Division de la gestion des finances publiques |
| FMB | Fonction Macrobudgétaire |
| FMI | Fonds Monétaire International |
| FRAT | Fiscal Risk Analysis Tool |
| GFP | Gestion des finances publiques |
| LOLF | Loi Organique de Finances Publiques |
| MDG | Madagascar |
| MSFP | Manuel de statistiques des finances publiques |
| OSC | Organisations de la société civile |
| PFRAM | PPP Fiscal Risk Assessment Model |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PIMA | Public Investment Management Assessment |
| PLF | Projet de Loi de Finances |
| Q-CRAFT | Quantitative Climate Risk Assessment Fiscal Tool |
| RDC | République Démocratique du Congo |
| SDMT | Stratégie d'Endettement a Moyen Terme |
| SOE HCT | SOE Health Check Tool |
| TOFE | Tableau des Operations Financières de l'Etat |
| UEMOA | Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine |
| UMB | Unités Macrobudgétaire |

# PREFACE

Dans le cadre de l'amélioration continue des capacités macrobudgétaire, un séminaire interrégional a été organisé pour faire le point sur l'organisation de la fonction macrobudgétaire (FMB) et les interactions entre ses différents acteurs. Cet événement a permis d'identifier les défis rencontrés dans les pays couverts par les Centres Régionaux d'Assistance Technique (AT) du FMI pour l'Afrique, notamment ceux de l'Ouest (AFO), du Centre (AFC) et du Sud (AFS – MDG et COM). Environ 70 cadres issus des pays concernés, ainsi que des représentants des institutions communautaires telles que les Commissions et les Banques Centrales des zones CEMAC/UEMOA, ont participé à cet atelier. Chaque pays était représenté par trois participants, à l'exception du Sénégal qui a dépêché un participant supplémentaire à ses frais.

Les cérémonies d'ouverture et de clôture ont bénéficié d'un soutien de haut niveau du FMI, avec la participation de M. Pattanayak Sailendra pour le compte de FAD et de M. Philippe Egoume pour les centres AFC/AFO/AFS, ainsi que la participation de l'ambassade des États-Unis à Abidjan lors de l'ouverture. À l'issue de cet atelier, des certificats de participation, signés par les Directeurs de l'AFC et de l'AFO, ont été remis aux participants lors de la cérémonie de clôture, marquant ainsi la reconnaissance de leur engagement envers le renforcement des capacités macrobudgétaire dans la région.

L'équipe d'animation était composée des personnes suivantes :

- Clément Ncuti, Economiste principal de FAD ;
- Séverin Yves Kamgna, Conseiller en Assistance Technique, FAD ;
- Bady Ebe, Conseiller résident en analyse macrobudgétaire de l'AFRITAC de l'Ouest ;
- Guy Dabi Gab-leyba, Conseiller résident en analyse macrobudgétaire, de l'AFRITAC du Centre ;
- El Omari Moulay, Conseiller résident en gestion des finances publiques de l'AFRITAC du Sud ;
- Oumar Dissou, Conseiller résident en gestion de la dette de l'AFRITAC de l'Ouest ;
- Abdel Aziz Halidou, Conseiller résident en gestion de la dette de l'AFRITAC du Centre ;
- Biaka Djoret Tedang, expert FMI recruté par l'AFRITAC de l'Ouest ;
- Clemens Mungenast, expert FMI recruté par l'AFRITAC du Centre.

# INTRODUCTION

Le séminaire interrégional en analyse macrobudgétaire, qui s'est tenue en ligne du 18 au 20 mars et en présentiel du 14 au 18 avril 2025 à Grand Bassam, intervient dans un contexte de réformes profondes et de modernisation des systèmes de gestion des finances publiques (GFP) dans les pays d'Afrique francophone. Ces derniers, inscrits depuis plusieurs années dans une dynamique de mutation, ont progressivement adopté des pratiques conformes aux meilleures normes internationales en matière de gestion budgétaire. Les pays de la zone UEMOA et de la CEMAC ont mis en œuvre des lois organiques relatives aux finances publiques (LOLF), qui ont introduit des concepts et des outils novateurs, tels que la gestion axée sur les résultats, la pluri-annualité budgétaire et la formalisation du cadre budgétaire à moyen terme (CBMT). Parallèlement, de nombreux autres pays ont révisé ou mis en place de nouvelles lois de finances publiques, reflétant un engagement continu vers la transparence et l'efficacité de la gestion budgétaire.

Cependant, malgré ces avancées, des défis importants demeurent, notamment en matière de prévisions budgétaires, de gestion des risques budgétaires et de coordination des objectifs macroéconomiques à moyen terme. La crise sanitaire de la Covid-19 a exacerbé ces vulnérabilités, soulignant l'urgence d'adopter des pratiques budgétaires flexibles et adaptées aux incertitudes économiques. De plus, bien que plusieurs pays aient entrepris des réformes pour mieux gérer la dette publique, les résultats en matière d'analyse des risques budgétaires restent très perfectibles, avec des impacts limités sur le cycle budgétaire.

Ce séminaire visait à aborder ces défis en renforçant les capacités des acteurs clés impliqués dans les analyses et prévisions macroéconomiques et budgétaires. Il s'inscrit dans une dynamique régionale visant à améliorer la qualité du cadrage budgétaire à moyen terme, la gestion des risques et l'efficacité des institutions économiques. À travers ce séminaire interrégional, les participants ont eu l'opportunité de partager leurs expériences avec leurs pairs, d'évaluer les dispositifs existants et d'identifier les bonnes pratiques régionales et internationales en matière de gestion des finances publiques, dans le but de renforcer la résilience économique et de promouvoir une gestion plus robuste des finances publiques dans un environnement économique en constante évolution.

# I. OBJECTIFS

## A. Objectif principal

Renforcer l'organisation de la fonction macrobudgétaire (FMB) dans les Etats couverts par AFC, AFO et AFS (Comores et Madagascar).

## B. Objectifs spécifiques

- Faire le point de l'organisation de la FMB, des interactions entre les acteurs de cette fonction et les difficultés rencontrées ;

- Renforcer les capacités sur les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'organisation de la FMB ;
- Identifier les pistes d'actions pour rendre plus performants la gestion macrobudgétaire et la gestion des risques budgétaires des pays participants à l'atelier.

# II. SYNTHESE DES TRAVAUX

## A. Présentations et discussions lors la phase en ligne

### La phase en ligne : du 18 au 20 mars 2025

Les travaux du séminaire en ligne ont été modérés par M. Bady Ebé et M. Guy Dabi Gab-leyba respectivement conseillers en analyse macrobudgétaire à AFO et à AFC.

Les mots d'ouverture de la phase en ligne ont été prononcés par Monsieur Clément NCUTI, Économiste Principal du Département des finances publiques (FAD) du FMI, qui, au nom du Chef de Division de la gestion des finances publiques (FADM2), a souhaité la bienvenue aux participants et a formulé des vœux d'échanges très fructueux tout au long du séminaire.

Ensuite, les organisateurs et les intervenants ainsi que les représentants des délégations des pays et des institutions se sont présentés.

**Session 1 : Généralités sur la FMB et son rôle dans la gestion des finances publiques**

La première session, qui a débuté le 18 mars, était structurée autour de trois présentations suivies de questions des participants des pays et institutions :

- La FMB, son rôle, ses caractéristiques et la présentation des exemples internationaux ;
- Gestion des risques budgétaires et cycle budgétaire ;
- Architecture institutionnelle des Unités Macrobudgétaires (UMB) et les questions de coordination en Afrique francophone.

**La première communication de la session a été présentée par M. Severin Yves Kamgna de FADM2.** Il a montré que la FMB est essentielle pour assurer la stabilité macroéconomique et l'allocation stratégique des ressources en fonction des politiques publiques. Elle consiste à préparer, adopter et mettre en œuvre une stratégie budgétaire à moyen terme, en intervenant en amont de la préparation du budget. La FMB s'est institutionnalisée à mesure que les gouvernements reconnaissaient l'importance d'intégrer l'analyse macroéconomique et budgétaire dans le processus budgétaire. Le développement de CBMT et l'introduction de règles et d'objectifs budgétaires ont renforcé le rôle de la FMB dans le maintien de la discipline et de la viabilité budgétaire. Cela inclut l'alignement des politiques budgétaires sur les objectifs macroéconomiques, tels que la promotion d'une croissance économique forte et durable, la réduction de la pauvreté et la lutte contre le changement climatique.

**La présentation est également revenue sur les principales composantes de la FMB qui incluent la modélisation macroéconomique et budgétaire, la soutenabilité de la dette, le suivi et l'analyse des développements macroéconomiques, de la politique budgétaire et des risques budgétaires.** Les livrables de la FMB comprennent des rapports sur les développements macrobudgétaires, des stratégies budgétaires à moyen terme, et des prévisions macrobudgétaire à court, moyen et long terme. Les défis de la FMB incluent la gestion des interférences politiques, la définition des responsabilités des acteurs et la coordination des activités, la gestion de la mobilité du personnel, et la mise en place d'un plan de renforcement des capacités à moyen terme. Depuis plus d'une décennie, FAD contribue au renforcement de la FMB dans les pays, notamment par le biais de formations régionales, du développement des outils macrobudgétaires, et de l'évaluation des fonctions et performances macrobudgétaires.

**Les questions des participants ont porté sur la disponibilité d'une stratégie type de réforme ou de feuille de route qui pourrait être mise à disposition par le FMI, sur les défis de la transversalité de la FMB et des relations avec les autorités, notamment des objectifs en termes d'indicateurs macroéconomiques, sur l'(auto)évaluation des organisations de la FMB et sur la prise en compte des changements climatiques (CC) dans le cadrage budgétaire.** L'intervenant a souligné qu'il n'existe ni d'outils standards, ni d'organisations type, mais qu'il y avait des efforts de la part de FAD et des centres régionaux d'assistance technique du FMI pour mettre à disposition des outils et des guides. Un outil de projection du CDMT global est en cours d'élaboration au niveau de FADM2 Au niveau de AFC, sont en cours de finalisation un Guide sur l'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires, et un guide sur l'élaboration des CBMT et des CDMT globaux. Concernant la problématique des interventions politiques, la bonne pratique est de documenter les travaux techniques et d'analyser et communiquer les écarts par rapport aux réalisations aux autorités. Concernant les CC, des travaux ont été initiés au Niger pour effectuer des analyses de sensibilité des chocs de catastrophes naturelles sur le cadre macrobudgétaire. Au Sénégal, en Côte d'Ivoire, puis en RDC, une démarche de quantification des risques budgétaires liés aux catastrophes naturelles (mobilisant, les profils de risque, les dommages et les mécanismes de financement disponible) est en cours d'expérimentation.

**La deuxième présentation de la session a été donnée par M. Clemens Mungenast, expert du FMI sur le thème des risques budgétaires et leur intégration dans le cycle budgétaire**. Après un bref rappel des concepts de base, l'expert a mis en exergue la nécessité d'intégrer la gestion des risques budgétaires dans le cycle budgétaire. Il a poursuivi son analyse en montrant que la gestion des risques budgétaires représente une nouvelle approche de la budgétisation qui tient compte du fait que celle-ci ne se déroule pas dans un environnement déterministe mais stochastique. Les mesures d'atténuation et de provisionnement visant à minimiser les impacts budgétaires de la matérialisation des risques budgétaires et la prise en compte des impacts résiduels qui sont à tolérer sont au cœur de la nouvelle approche. L'implication de tous les acteurs du cycle budgétaire, une planification stratégique de la mise en œuvre de la réforme et une transparence renforcée sont nécessaires. Les pays participants peuvent s'appuyer sur les bonnes pratiques déjà établies pour annexer les déclarations ou des rapports sur les risques budgétaires au PLF.

**Les questions des participants ont porté sur l'intégration de la gestion des risques budgétaires dans les conférences budgétaires, la quantification des risques, le besoin en**

**informations, la différence entre provisionner et tolérer un risque ainsi que les outils mis à disposition par le FMI.** L'expert a clarifié le rôle des ministères sectoriels comme participants du cycle budgétaire, ainsi que les concepts évoqués. La gestion des risques budgétaires représente une nouvelle approche de la budgétisation qui doit être accompagnée d'un processus de changement couvrant tous les acteurs. Les outils sont importants, mais vont porter fruit seulement si cette nouvelle compréhension s'établit parmi les acteurs du cycle budgétaire.

**La troisième présentation de la session a été faite par M. Djoret Biaka Tedang, expert du FMI**. Le présentateur a insisté sur la nécessité de renforcer les UMB pour bâtir des économies africaines plus résilientes, d'améliorer la coordination institutionnelle, de former des experts et de consolider les procédures de gestion budgétaire. Les UMB assurent la gestion stratégique des finances publiques en intégrant les prévisions économiques, la soutenabilité de la dette et l'analyse des risques budgétaires à la planification budgétaire. Différents modèles d'organisation de la FMB existent : département unique, répartition entre plusieurs entités notamment. Chaque modèle présente des avantages et des défis en matière de coordination. L'exemple du Canada montre une organisation d'un département unique en trois divisions spécialisées (prévisions économiques, politiques budgétaires, et politiques structurelles.). En Afrique francophone, les UMB sont organisées de diverses manières mais la FMB est marquée par son éclatement au sein de plusieurs directions au sein et en dehors du ministère des finances.

**La fragmentation institutionnelle, les chevauchements de compétences et le manque de ressources techniques sont des obstacles majeurs au développement de la FMB en Afrique subsaharienne francophone**. Des solutions comme la création de comités interinstitutionnels et la formalisation des échanges d'informations sont préconisées. Cependant, il devient indispensable de consolider l'organisation vers un renforcement de l'UMB principale qui assurera le leadership des cadres d'échanges qui doivent être rationalisés. L'instauration de procédures claires, y compris avec les décideurs politiques, et la formation de personnel qualifié sont essentielles. Un appui politique fort et des liens étroits avec les institutions financières internationales (FMI, Banque mondiale, …) sont également nécessaires.

**Les questions ont porté sur l'articulation des travaux macrobudgétaires, l'organisation et l'ancrage de l'UMB principale, et les différents comités autour de la FMB et la position du FMI dans le cadre de son appui aux pays.** L'expert a précisé qu'une UMB principale devrait être autant que possible au sein du ministère en charge des finances, appuyé par un mécanisme de coordination avec les autres acteurs intéressés.

**La session a été clôturée par M. Séverin Yves Kamgna, qui a résumé les échanges autour de trois points. Le séminaire est premièrement l'occasion de donner une nouvelle impulsion au sujet de l'organisation de la FMB. Deuxièmement, il permet de bénéficier de nombreuses opportunités d'échange avec les pairs. Troisièmement, il devrait permettre aux participants, d'acquérir de nouvelles connaissances et de formuler des besoins en matière d'assistance technique pour renforcer la FMB dans leur pays. Il a conclu en appelant non seulement à participer activement à la formulation des recommandations du séminaire, mais aussi à leur mise en œuvre par la suite.**

**Session 2 : Intégrer la fonction de gestion des risques dans le cycle budgétaire**

La deuxième session a également été structurée autour de deux présentations des intervenants. Elle a été suivie de questions posées par les participants des différents pays et institutions.

**La première communication de la session a été présentée par M. Abdul-Aziz Halidou, Conseiller résident en gestion de la dette publique à AFRITAC Centre, et a porté sur l'intégration de la fonction de la gestion de la dette dans le cycle budgétaire et les risques associés**. L'intervenant a présenté la démarche de prévision du bas du TOFE, d'analyse de la viabilité de la dette et d'élaboration de la stratégie d'endettement. La présentation a défini la gestion de la dette comme un processus de mise en œuvre d'une stratégie visant à atteindre les objectifs de financement, de risque et de coût fixés par le Gouvernement, tout en favorisant le développement du marché de la dette intérieure. La stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) se concentre sur la stratégie de financement de l'État sur une période de 3 à 5 ans, définissant des objectifs clairs pour la gestion de la dette et la composition cible du portefeuille de dette. L'analyse de viabilité de la dette (AVD) est utilisée pour repérer les vulnérabilités et évaluer la sensibilité du scénario de référence aux chocs externes et aux changements d'hypothèses, permettant ainsi d'apporter des corrections avant que des difficultés de paiement ne surviennent.

**Par la suite, il a axé son intervention sur les risques budgétaires liés à la dette qui incluent notamment les risques liés à l'évolution des taux d'intérêt variables, la décote des titres publics, au refinancement, aux passifs conditionnels, et à l'éviction du crédit au secteur privé.** Ces risques peuvent entraîner une réduction des marges budgétaires, une pression accrue sur la soutenabilité de la dette, et une diminution des ressources disponibles pour les dépenses essentielles. La SDMT propose des stratégies pour minimiser ces risques, telles que l'allongement des maturités des emprunts, la diversification des sources de financement, et l'amélioration de la transparence budgétaire. La coordination entre le processus budgétaire et la gestion de la dette est essentielle pour assurer une gestion efficace et durable des finances publiques.

**Les questions ont porté sur le calendrier et le séquençage des travaux de cadrage budgétaire et de l'élaboration de la SDMT, sur l'analyse des stocks et des flux, sur la problématique de la non-exécution de la stratégie d'endettement et sur la projection des taux de changes**. Les réponses apportées étaient que les travaux devraient être intégrés et interactifs. Le cadrage macrobudgétaire donne les inputs pour la SDMT qui, contrairement au TOFE, n'est pas élaboré de manière annuelle mais pour une période de trois années et évaluée annuellement. Les résultats de la SDMT donnent la clé de répartition de chaque catégorie d'instruments de financement. Si la stratégie ne peut être exécutée on passe à une analyse pour élaborer des alternatives. La projection de taux de changes se fait à travers des variables proxy.

**La seconde présentation de la session a été présentée par M. Moulay El-Omari, Conseiller résident en gestion des finances publiques à AFRITAC du Sud,** et a porté sur les outils développés par le FMI pour la gestion des risques budgétaires (boite à outils) et sur le pilier 3 du code de la transparence budgétaire. Ces outils incluent le Fiscal Risk Analysis Tool (FRAT), qui permet de hiérarchiser un éventail de quatorze (14) risques budgétaires à travers un questionnaire standardisé. Le FRAT fournit un point de départ pour l'analyse des risques budgétaires, en combinant des aspects qualitatifs et quantitatifs. Il est conçu pour être facile à utiliser, basé sur Excel, et disponible en plusieurs langues. Un autre outil, le SOE Health Check Tool, compile des indicateurs de vulnérabilités financières des entreprises publiques sur une

période allant jusqu'à 15 ans, attribuant une notation de risque pour chaque indicateur et fournissant une base pour le suivi et la supervision des entreprises publiques.

**La présentation a également abordé le PFRAM (PPP Fiscal Risk Assessment Model), qui aide à identifier et évaluer les coûts budgétaires des partenariats public-privé (PPP), ainsi que les risques budgétaires et les mesures d'atténuation pour les gérer.** Le PFRAM peut être appliqué à un projet individuel ou à un portefeuille de projets, et génère des tableaux et des graphiques sur la base de la comptabilité de caisse et de la comptabilité d'exercice. Enfin, le Q-CRAFT (Quantitative Climate Risk Assessment Fiscal Tool) aide les gouvernements à évaluer les risques macroéconomiques à long terme liés au CC, en projetant les principales variables macroéconomiques et les agrégats budgétaires jusqu'à la fin du siècle. Ces outils visent à améliorer la transparence et la gestion des risques budgétaires, en fournissant des analyses détaillées et des recommandations pour atténuer les impacts potentiels sur les finances publiques

**Les questions ont porté sur les possibilités d'améliorer les Déclarations/Rapports sur les risques budgétaires en utilisant les outils présentés, les spécificités et les différences entre les outils QCRAFT et DIGNAD pour les CC et SOE-HCT et SOE-stress test pour les entreprises publiques (EP), sur l'adaptabilité des outils et sur les formations sur ces outils. Un commentaire a été fait par rapport aux dernières évolutions de la DRB à Madagascar.** L'intervenant a clarifié les questions sur les outils et leur caractère complémentaire. Le DIGNAD est l'outil pour quantifier une catastrophe naturelle tandis que le Q-CRAFT modélise les impacts des CC à très long terme. Le SOE-HCT évalue les bilans des EP ex-post tandis que l'outil de stress test s'inscrit dans une vision prospective et quantifie les impacts de chocs aussi bien sur la santé financière de l'entreprise que sur les finances publiques. Il a mis l'accent sur la nécessité d'élargir progressivement le périmètre des DRB. Les participants ont exprimé leur souhait de formation sur les outils présentés.

**La session a été clôturée par M. Séverin Yves Kamgna, qui a souligné les échanges très riches et constructifs et a tiré deux conclusions. La première porte sur la nécessité de renforcer la coordination entre la FMB et la gestion de la dette publique. La deuxième cible le besoin de formation sur les outils de gestion des risques budgétaires.  A ce titre, i a encouragé tous les pays à utiliser la boîte à outils du FMI et a indiqué la disponibilité des équipes du FMI à assurer les formations appropriées. Il a également encouragé les pays à solliciter des missions de suivi en matière de gestion des risques budgétaires afin d'approfondir les pratiques et d'explorer de nouveaux aspects.**

**Session 3 : Construire un dispositif et une capacité technique durable pour la fonction macrobudgétaire (FMB)**

**La première présentation, faite par M. Guy Dabi GAB-LEYBA, conseiller résident d'AFRITAC Centre a porté sur les caractéristiques, le rôle et les défis du développement du CBMT**. La présentation a mis en évidence les caractéristiques essentielles d'un CBMT, notamment la couverture pluriannuelle des prévisions budgétaires et macroéconomiques, l'établissement de plafonds de dépenses, et l'intégration des objectifs budgétaires à moyen terme. Elle a également souligné l'importance de la transparence et de la responsabilité budgétaire, ainsi que les défis institutionnels et techniques rencontrés dans la mise en œuvre du CBMT, tels que le manque de

données fiables et les contraintes institutionnelles. En outre, la présentation a analysé l'état de mise en œuvre du CBMT dans les pays d'Afrique subsaharienne, mettant en lumière les progrès réalisés et les obstacles persistants. Elle a proposé des recommandations pour renforcer l'efficacité du CBMT, telles que l'amélioration des capacités techniques, l'intégration du CBMT dans le cadre juridique national, et la synchronisation avec le cycle budgétaire annuel. Les perspectives de développement du CBMT incluent également la gestion des risques budgétaires et l'amélioration de la coordination interinstitutionnelle.

La présentation a suscité plusieurs questions portant sur le rôle et le fonctionnement du conseil budgétaire (CB) ainsi que sur son articulation avec les autres cadres de gestion budgétaire et la distinction avec le conseil économique et social. Il a été souligné que le conseil budgétaire est indépendant du Gouvernement et joue un rôle clé dans l'amélioration de la gestion des ressources publiques en contribuant à une meilleure planification et à un contrôle rigoureux des projections. Concernant les projections macroéconomiques liées au CBMT, des questions ont été posées sur la fréquence idéale de leur actualisation au cours de l'année et sur l'intégration des éléments issus des revues des dépenses dans l'approche descendante du CBMT. L'enchaînement logique entre le CBMT, le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) global et les autres cadres de planification budgétaire a également été souligné. Le présentateur a insisté sur la nécessité d'une articulation fluide entre ces outils pour garantir la cohérence des choix budgétaires. Concernant l'approche descendante, il a été noté que cette approche permet une meilleure maîtrise des plafonds budgétaires en définissant d'abord les objectifs globaux avant de les décliner par secteur. Enfin, l'impact du CBMT sur la transparence et la responsabilité budgétaire a été mis en avant, soulignant que cet outil favorise une gestion plus rigoureuse et transparente des finances publiques.

**La deuxième présentation, animée par M. Bady Ebe, conseiller résident en analyse macroéconomique et budgétaire d'AFRITAC Ouest, a porté sur les productions des UMB et les débats d'orientations budgétaires (DOB)**. Après un rappel des principales productions des UMB et des principaux producteurs, M. Bady a insisté sur la nécessité que ces documents soient diffusés selon un calendrier aligné avec le calendrier budgétaire officiel. S'agissant des DOB, le présentateur a souligné qu'ils sont structurés par un cadre juridique national, englobant la Constitution et les législations découlant du cadre harmonisé des finances publiques. M. Bady a expliqué que les DOB ont pour objectif d'informer les parlementaires sur le contexte économique et les perspectives des finances publiques à moyen terme telles que souhaitées par le Gouvernement, renforçant ainsi la démocratie participative. Les principes sous-jacents des DOB incluent la transparence et la responsabilité, tout en préservant la séparation des pouvoirs entre l'Exécutif et le Législatif. Grâce aux DOB, les élus peuvent exprimer leurs priorités budgétaires avant la session budgétaire, tout en vérifiant la cohérence des choix du gouvernement avec les engagements budgétaires et sociaux.

Le présentateur a ouvert le débat en invitant les participants à se pencher sur l'organisation et l'efficacité du DOB. Dans ses interventions, il a particulièrement mis en avant la question des documents fondamentaux essentiels lors du DOB, soulignant que leur absence pourrait affecter la qualité des discussions et des orientations budgétaires. Il a également précisé qu'au-delà du document de stratégie budgétaire (tel que le rapport CBMT/CDMT, DPBEP, etc.), il est crucial d'examiner certains documents clés, notamment la déclaration sur les risques budgétaires et la stratégie d'endettement à moyen terme. Par ailleurs, il a mis l'accent sur la nécessité de

rationaliser la production des documents du DOB, mettant en lumière l'importance d'améliorer l'organisation pour rendre cette production plus efficace et mieux adaptée aux besoins. Aussi, il est crucial d'identifier les principaux acteurs impliqués afin d'assurer une participation adéquate et représentative.

Enfin, le présentateur a exposé un ensemble de dix indicateurs susceptibles de faciliter l'analyse des documents de DOB. Il a précisé que cette évaluation doit être réalisée avant l'examen de la loi de finances, afin d'assurer une meilleure cohérence avec les projections budgétaires qui y sont annexées.

**La troisième présentation, animée par M. Clément NCUTI du Département des finances publiques du FMI, a porté sur les synergies entre la fonction macrobudgétaire, les statistiques des finances publiques et la gestion de la dette publique**. Il a montré que les statistiques de finances publiques (SFP) sont un outil essentiel pour l'analyse des finances publiques. Elles permettent d'identifier, de mesurer, de suivre et d'évaluer l'impact des politiques économiques et des activités des administrations publiques sur l'économie. Les SFP fournissent des informations essentielles pour la prise de décision et l'analyse de la politique budgétaire, en regroupant les questions de politique et en utilisant la structure du cadre SFP pour traiter chaque type de question. Cela inclut la gestion de la trésorerie, l'analyse des recettes et des dépenses, la gestion des actifs et des passifs, et l'évaluation de la soutenabilité budgétaire.

Les statistiques de la dette du secteur public (SDSP) complètent les SFP en fournissant des données détaillées sur la dette brute et nette, ainsi que sur les différentes composantes de la dette publique. Le cadre de viabilité de la dette (CVD) du FMI/Banque mondiale est couramment utilisé pour évaluer la viabilité de la dette, en tenant compte de la solvabilité, de la liquidité et de la capacité d'ajustement d'une unité. La stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) offre une méthode structurée pour évaluer les coûts et les risques des différentes options de financement, soutenant ainsi la formulation d'une stratégie de gestion de la dette compatible avec la préservation de sa viabilité. L'intégration des SFP et des SDSP permet une analyse patrimoniale complète, essentielle pour une gestion efficace des finances publiques.

La présentation a soulevé plusieurs interrogations concernant la mise en œuvre et l'amélioration du Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE) élargi. Ce dernier étant en place, les concepts et termes employés dans les études et les projections macrobudgétaire restent souvent issus des anciens référentiels. Cette situation soulève la nécessité d'une meilleure appropriation du nouveau manuel de statistiques des finances publiques afin de garantir une plus grande cohérence et une meilleure intégration des concepts modernes dans les analyses budgétaires.

Une autre question importante concerne le traitement de la dette, notamment lorsqu'elle est libellée en monnaie locale mais contractée auprès d'agents non-résidents. Cette spécificité nécessite une méthodologie claire pour assurer une prise en compte rigoureuse et conforme aux normes internationales dans l'évaluation de la dette publique. Les discussions ont également mis en lumière l'importance de l'interrelation et de la cohérence entre les différents comptes publics. Bien que ces principes aient toujours été fondamentaux, certains s'interrogent sur leur pertinence actuelle face aux évolutions rapides des normes et des méthodes. Cette réflexion met en évidence le besoin de préserver ces liens pour garantir une vision globale et précise des finances publiques.

## B. Présentations et discussions lors la phase en présentiel

### La phase en présentiel : du 14 au 18 avril 2025

**La phase présentielle a commencé avec une cérémonie d'ouverture marquée par deux allocutions. Le représentant de FAD, le chef de la division M2, M. Sailendra Pattanayak qui intervenait à distance depuis Washington DC, a remercié les Autorités ivoiriennes d'avoir accepté d'accueillir ce séminaire à Grand-Bassam**. Il a rappelé que, malgré les avancées réalisées avec le soutien des centres régionaux du FMI dans la mise en place de la FMB et l'introduction progressive d'outils d'analyse des risques budgétaires, des défis majeurs persistent. Ces défis concernent notamment l'insuffisance des cadres juridiques, l'intégration incomplète de la gestion des risques budgétaires dans le cycle budgétaire et la nécessité d'anticiper les incertitudes. Il a encouragé les participants à partager activement leurs expériences pour améliorer l'organisation et l'efficacité de cette fonction stratégique.
**Dans le prolongement, le Directeur d'AFC M. Philippe EGOUME, intervenant au nom des directeurs des AFRITACs impliqués dans l'organisation du séminaire, a salué tous les participants et leur a souhaité un excellent séjour en Côte d'Ivoire.** Il a insisté sur l'importance d'une réponse institutionnelle adaptée aux contextes actuels marqués par l'instabilité et la pression sur les ressources publiques. Il a souligné que les progrès en matière d'outils doivent être accompagnés d'une révision des dispositifs d'organisation, en s'appuyant sur les bonnes pratiques régionales. Il a ainsi rappelé les objectifs du séminaire tout en réaffirmant l'engagement des centres AFRITAC à accompagner les réformes engagées.

**Session introductive : Cartographie de la FMB et de la gestion des risques budgétaires en Afrique, performance des systèmes de gestion macroéconomiques et rappel des principaux enseignements de la phase virtuelle**

La session introductive comprenait trois interventions et a été ouverte par le rappel des concepts clés et des conclusions des discussions lors de la phase virtuelle du séminaire.
**La première communication de la session, intitulée « Quelques rappels des concepts clés liés à la FMB et à la gestion des risques budgétaires », a été présentée par M. Clemens Mungenast, expert du FMI.** Il a passé en revue les concepts clés liés à la FMB, au CBMT, au Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), aux Statistiques des Finances Publiques, à la gestion de la dette publique et à la gestion des risques budgétaires. Il a clôturé son intervention en présentant les conclusions issues des interventions et discussions de la phase virtuelle, qui portaient sur des propositions de recommandations substantielles pour la partie présentielle. Plus spécifiquement, il a été discuté de :

- Renforcer la coordination entre les structures qui assurent la FMB et des structures qui dépendent d'elles comme celle qui assure la gestion de la dette publique ;
- Mettre en œuvre une approche de prévision budgétaire qui distingue clairement les tendances naturelles d'évolution des finances publiques des mesures nouvelles
- Evaluer l'impact du DOB après plus de dix années de mise en œuvre dans les États concernés ;
- Engager des travaux visant à élargir le champ du TOFE dans les modèles macroéconomiques, notamment en harmonisant ces modèles avec les TOFE en réalisation fournis par les statisticiens ;

- Organiser des formations sur les outils du FMI qui ont été présentés.

**La deuxième communication de la session a été présentée par M. Severin Yves Kamgna de la division M2 du FAD, Elle portait *sur l'intégration des risques budgétaires liées aux CC dans la FMB*.** Elle a couvert les concepts clés et la terminologie, les réalités des CC en Afrique, la FMB et les CC, les risques budgétaires liés aux CC et les perspectives. Il ressort que compte tenu de la forte exposition des pays africains aux effets du CC, l'intégration des considérations liées aux risques budgétaires liés aux CC dans les cadres et stratégies budgétaires est cruciale. Etant une pratique naissante les pays doivent développer une approche progressive d'analyse et de documentation de ces risques budgétaires qui permette de i) analyser les risques de catastrophe naturelle en se basant sur les récurrences historiques ; et) ii) exploiter les informations des bases de données nationales et internationales ainsi que des rapports des institutions spécialisées. Le FMI est disposé à aider chaque pays à déployer un agenda de renforcement de capacités sur les outils d'analyse et des outils de quantification des risques budgétaires prenant en compte leurs expositions spécifiques aux CC.

**L'intervenant a conclu que la gestion des risques budgétaires liés au CC était une composante importante de la FMB affectant les finances publiques par des coûts indirects et directs**. Avec l'appui du FMI, chaque pays peut déployer un agenda de renforcement de capacités sur les outils d'analyse et des outils de quantification des risques budgétaires prenant en compte leurs expositions spécifiques aux CC. Ils pourraient ainsi mobiliser i) des approches simples basées sur les coûts directs/indirects historiques, ii) des analyses de sensibilités des projections de leur modèle de cadrage macrobudgétaire aux évènements climatiques, et iii) des outils intégrés de projection de moyen et long terme.

**L'échange après les deux premières présentations a porté sur plusieurs thèmes couverts par les deux interventions. Un premier volet de questions a porté sur l'intégration des risques budgétaires dans le cycle, le cadre institutionnel, des exemples pour la réduction de la probabilité d'occurrence et la réduction des vulnérabilités ainsi que des règles budgétaires intégrant les CC.** Les intervenants ont souligné l'importance de comprendre les risques budgétaires pour pouvoir agir tant pour réduire la probabilité d'occurrence et les vulnérabilités que de mobiliser des financements pour la transition verte. Un exemple pour une règle budgétaire intégrant le CC est de permettre des dettes supplémentaires si les activités financées vont réduire les dépenses budgétaires futures. Il est décisif de comprendre les coûts budgétaires de la matérialisation des risques et d'analyser et d'évaluer des mesures d'atténuation qui pourraient réduire ces coûts. L'intégration de la gestion des risques dans le cycle budgétaire vise à impacter et améliorer les décisions budgétaires. Le cadre institutionnel devrait non seulement consister en un mécanisme de coordination interministériel mais devrait également inclure une structuration opérationnelle permettant un partage d'informations et de données sur le profil de risques, les incidences du CC, les mécanismes budgétaires et plus globalement les mécanismes de financement mobiliser pour la résilience aux effets du CC. Un autre élément portait sur le marquage budgétaire comme préalable de l'intégration des risques climatiques dans le cycle budgétaire.

**Un deuxième volet de questions portait sur la question de la gestion des risques budgétaires en tant que composante de la FMB intervenant dans la phase stratégique et son articulation avec le processus budgétaire au sens large, les méthodes d'analyse spécialisées pour des risques budgétaires spécifiques.** La réponse concernant la gestion des risques en tant que composante de la FMB était affirmative, mais la gestion des risques

budgétaires va bien au-delà des travaux macrobudgétaire quand il s'agit par exemple de suivre les mesures d'atténuation développées et adoptées dans le processus de budgétisation ou même d'intégrer son analyse dans les rapports d'exécution budgétaire ou les lois de règlement. Concernant les méthodologies et les outils il a été précisé que qu'une boite à outils existe au niveau de FAD et s'enrichie régulièrement de nouveaux outils y compris ceux plus spécialisées sur des risques budgétaires bien précis comme les risques liés aux PPP par exemple. Un guide sur les risques budgétaires est en cours d'élaboration par AFRITAC Centre et le FMI. Un commentaire d'un représentant de l'UEMOA portait sur l'évaluation du DOB et sera discuté lors des travaux d'atelier.

**La troisième présentation, animée par M. Clément Ncuti de la division M2 du FAD, a porté sur les sujets émergents en lien avec la FMB.** Elle portait sur les thèmes qui ont été et sont toujours développés par FAD, à savoir la budgétisation sensible au climat (BSC), la budgétisation sensible au genre (BSG), les solutions numériques pour la GFP, la monnaie numérique et la GFP et des thèmes liés à la gouvernance, notamment la corruption. L'accent de la présentation a porté sur les outils développés par le FMI, à savoir le cadre de la GFP verte, le cadre C-PIMA, le cadre pour la BSG et la base de données sur le genre du FMI, les directives du FMI sur les solutions numériques et leur outil d'application (DiGIT), et le cadre de gouvernance du FMI.

**Les discussions ont porté sur plusieurs thèmes. Les questions ont abordé l'indisponibilité de données et d'indicateurs sexo-spécifiques, l'accumulation et le manque d'intégration de cadres (ex. PIMA et C-PIMA), la budgétisation des droits humains et d'autres dimensions, les systèmes informatiques et leur rôle dans la FMB.** L'intervenant a reconnu la problématique des données qui constituent la base pour les mesures, les objectifs et un cadre de suivi-évaluation. Concernant les cadres, il a expliqué que les cadres d'évaluation ont des objectifs différents. Concernant le PIMA et le C-PIMA les évaluations sont conjointes pour la plupart des cas. Concernant les différentes dimensions de la budgétisation thématique (climat, genre, enfants, personnes âgées, etc.) il a réitéré le principe qu'il ne s'agit pas de préparer des budgets séparés mais d'intégrer ces thématiques dans le processus budgétaire. En amont de la budgétisation une solide préparation des politiques intégrant les thématiques est nécessaire. Le FMI ne travaille pas sur toutes les thématiques mais seulement celles qui ont une macro-criticité. La digitalisation poursuit l'objectif d'une meilleure interopérabilité des systèmes. Le représentant de l'UEMOA a évoqué la décision de 2022 concernant l'institutionnalisation du genre et a mentionné la budgétisation du dividende démographique.

**Session 1 : Présentation des expériences des pays**

La première session était consacrée aux interventions des pays participants à travers quatre thèmes, qui ont permis de présenter dix expériences nationales. Les thèmes abordés étaient les suivants : ***(i) l'organisation de la FMB : architecture, défis et perspectives ; (ii) la famille des outils de la FMB : caractéristiques, durabilités, leçons tirées et perspectives ; (iii) la prévision du bas du TOFE, l'analyse de la viabilité de la dette et la stratégie d'endettement ; (iv) la gestion des risques budgétaires : suivi infra-annuel, atténuation, provisionnement.***

- **L'organisation de la FMB au Bénin/Congo : architecture, défis et perspectives**

**Les présentations du Bénin et du Congo ainsi que les compléments apportés par les autres pays mettent en avant plusieurs points de similitudes dans l'architecture institutionnelle de la FMB dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone mais aussi des points de**

**différences significatives**. Les réformes de la GFP dans l'ensemble des pays ont permis de donner à la FMB un rôle stratégique majeur pour assurer la discipline budgétaire et une croissance forte et résiliente face aux chocs exogènes.
**La fragmentation de la FMB entre plusieurs administrations et la complexité de la comitologie pour prendre en compte le besoin de coordination entre les administrations apparaissent comme des traits communs à l'ensemble des pays**. L'implication des universitaires, des organisations de la société civile (OSC) et du secteur privé dans les consultations évoquées par certains pays apparaissent pour les participants comme de bonnes pratiques à implémenter.
**Au Congo, le Comité de cadrage est placé sous la présidence de la Primature, tandis que les ministres composent le Comité de pilotage**. L'organe d'exécution, constitué des directeurs généraux, forme le comité technique, qui comprend deux sous-comités techniques : le sous-comité de cadrage macroéconomique et le sous-comité de cadrage budgétaire. Il ressort toutefois de la communication du Congo la nécessité de réviser ce cadre institutionnel afin de pallier le faible niveau de coordination entre les deux sous-comités de cadrage et de résoudre le manque de comitologie formelle pour la gestion des risques budgétaires. L'absence de programme d'activités pluriannuel, ainsi que le manque de plan pluriannuel d'assistance technique et de calendrier de travail formel pour la réalisation des activités du comité de cadrage macroéconomique et budgétaire, ont également été évoqués.
**Au Bénin, le comité PIB-TOFE-cadrage macroéconomique assume des missions qui vont au-delà de la production des cadrages macroéconomiques, sous la conduite du ministère des Finances**. La communication du Bénin met en exergue le retard dans la disponibilité des données pour l'actualisation du modèle, le faible niveau d'opérationnalisation du Comité PIB-TOFE-CM et l'insuffisance d'effectifs. Cependant, l'UMB principale, la Direction générale de l'économie, assure la production régulière des cadrages macroéconomiques, du Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) ainsi que de la DRB.

Les contributions des autres pays confirment ces défis. Les débats ayant suivi cette communication se sont intéressés à la plus-value apportée par les OSC, aux risques lorsque la FMB est éclatée entre plusieurs ministères, au rôle et à l'implication des banques centrales dans la mise en œuvre des missions de la FMB, au niveau d'implication des Autorités dans la formulation des mesures et des orientations stratégiques, à l'organisation en place pour la production des analyses sur les risques budgétaires et aux faiblesses de la circulation de l'information au sein des comités. Ces débats ont mis en exergue quelques bonnes pratiques, notamment l'institution d'un débat entre le ministre des Finances et les techniciens sur le cadrage macroéconomique avant sa soumission au conseil des ministres.

- **La famille des outils de la FMB en RDC/Sénégal : caractéristiques, durabilités, leçons tirées et perspectives**

Les deux présentations ont mis en exergue l'importance de disposer d'une diversité d'outils pertinents pour assurer la mise en œuvre des missions de la FMB et les difficultés pour y parvenir. Le Sénégal dispose de quatre types d'outils : (i) des outils de cadrage macroéconomique (modèle quasi comptable, modèle d'équilibre général calculable, modèle sur les ressources minières), (ii) des outils de cadrage budgétaire limités à des fichiers Excel pour les allocations budgétaires, (iii) des modèles d'analyse (AVD) et (iv) des modèles de gestion. La quantification des risques

budgétaires mobilise plusieurs outils différents. La présentation a mis l'accent sur la faiblesse des effectifs du personnel qui pose le problème de durabilité ainsi que le fait que les différents outils de projections des quatre comptes ne sont pas intégrés. Les représentants de la RDC ont présenté l'historique du développement des modèles dans leurs pays et les solutions qui sont actuellement utilisés par les différentes administrations de la FMB. La communication a mis en exergue l'intérêt de l'utilisation d'un modèle quasi-comptable développé sous Eviews et intégré à Excel et a insisté sur les problèmes de durabilité qui se posent.

**Les débats ont porté sur l'intérêt et les difficultés d'appropriation de l'outil FPAS utilisé par la banque centrale de la RDC, les faiblesses des analyses macroéconomiques lorsque le modèle de cadrage macroéconomique ne couvre pas les quatre comptes, la nécessité pour l'administration de disposer d'autres outils (prévision de l'inflation, prévision des recettes, prévisions à long terme, etc.).** Il ressort de ces discussions (i) la nécessité de renforcer la disponibilité des données statistiques de base et de prendre en compte les statistiques produites sur la base de nouveaux référentiels méthodologiques, (ii) le besoin de renforcement continue des capacités d'élaboration et de gestion d'outils, (iii) l'ouverture des chantiers afin d'améliorer la couverture et la pertinence des outils, notamment par la prise en compte des principes de prévision budgétaire distinguant prévisions à politique inchangée et impact des mesures nouvelles développés dans les guides méthodologiques préparés par le FMI et les AFRITACs.

- **La prévision du bas du TOFE, l'analyse de la viabilité de la dette et la stratégie d'endettement au Bénin et au Burkina Faso**

**Le bas du TOFE décrit la manière dont l'Etat finance ou cherche à financer son besoin de financement brut.** Lors de l'élaboration des prévisions du bas du TOFE, le financement projeté doit couvrir le déficit prévu. La projection des amortissements du principal doit tenir compte des accords de prêts, leurs échéances, le calendrier des tirages. Les nouveaux emprunts vont dépendre de l'état de l'économie, des taux d'intérêt ainsi que de la stratégie d'endettement en cours de mise en œuvre. Les données de la balance des paiements sont également utiles pour la projection du financement extérieur.

**Les présentations des deux pays mettent en exergue les différences de concepts utilisés et qui impactent sensiblement les méthodes de projection et la cohérence entre le cadrage macroéconomique et la stratégie d'endettement public.** Le Bénin utilise les concepts du manuel de statistiques des finances publiques (MSFP) de 1986 et les postes sont généralement prévus net des remboursements. Le Burkina Faso utilise le TOFE élaboré selon le MSFP de 2001/2014. Le bas du TOFE y est subdivisé en deux grandes parties : actifs financiers et passifs. Les actifs financiers sont présentés par instrument et par secteur de contrepartie (Intérieur/Extérieur). Les transactions sur passifs sont également présentées par secteur de contrepartie mais les projections sont réalisées par instrument.

**Dans les deux cas, le bouclage du TOFE n'est pas totalement aligné à la SDMT et se fait sans une réelle assurance de la capacité de mobilisation des financements nécessaires pour faire face au déficit projeté**. Le cadre institutionnel et les démarches d'élaboration de la SDMT et d'AVD sont globalement communs et utilisent les outils développés par le FMI et se base sur le cadrage macroéconomique. Cependant, l'AVD se réalise concomitamment avec le SDMT au Burkina Faso et cela a lieu jusqu'à présent une fois par an. Au Bénin, l'AVD est réalisée au moins deux fois par an et la SDMT couvre en générale une période de 5 ans et est mise en œuvre

chaque année dans le cadre d'une stratégie annuelle de gestion de la dette annexée à la loi de finances

**Les débats qui ont suivi ces présentations ont porté sur la cohérence entre les chiffres du TOFE avec ceux de la dette en raison notamment des ajustements stock-flux non encore pris en compte dans les pays, l'existence d'outil de prévision à long terme dans les pays pour réaliser les AVD et les méthodes d'enregistrement dans le TOFE**. Il ressort globalement la nécessité de passer au Tableau des opérations financières de l'administration publique élaboré en suivant le MSFP de 2001/2014[1] et la prise en compte des ajustements stock-flux pour renforcer la cohérence entre les prévisions du TOFE, la SDMT et l'AVD. La mise en place des calendriers harmonisés de travail entre les différentes structures chargées de ces analyses et prévisions et le renforcement des capacités des acteurs ont été évoqués parmi les défis à relever.

- **La gestion des risques budgétaires au Cameroun, en Côte d'Ivoire, Sénégal et à Madagascar : suivi infra-annuel, atténuation, provisionnement**

Les interventions des quatre pays ont révélé un large éventail d'arrangements institutionnels et d'expériences en matière d'analyse des risques budgétaires, de formulation de mesures d'atténuation, de provisions et de suivi infra-annuel. Quatre thèmes communs se sont dégagés :

i. La pérennisation et la pertinence des dispositions institutionnelles de gestion des risques budgétaires constituent un enjeu majeur. Qu'elle soit placée sous la coordination d'un service, d'un groupe de travail ou d'un comité, cette fonction doit être formellement ancrée dans le cadre institutionnel de la FMB, à travers des textes réglementaires, arrêtés ou autres instruments officiels. En effet, les arrangements institutionnels jouent un rôle essentiel : ce qui fonctionne efficacement au début du processus peut, en l'absence de formalisation adéquate, devenir source de blocages ou de dysfonctionnements à un stade ultérieur.
ii. La quantification des risques budgétaires est une préoccupation majeure. Dans tous les pays, il est nécessaire de renforcer ces dispositifs. Bien que l'expérience avec ces instruments soit plus ou moins développée, il existe un grand besoin de formations supplémentaires.
iii. Les mesures d'atténuation ont émergé comme l'un des pivots essentiels de la gestion des risques budgétaires. Leur qualité est décisive si l'on veut que la gestion des risques budgétaires puisse développer son potentiel et qu'elle soit l'une des conditions préalables à un suivi efficace.
iv. Repenser la gestion des risques budgétaires. Celle-ci ne se limite pas à une déclaration ou à une annexe sur les risques budgétaires, mais nécessite un travail continu tout au long du cycle budgétaire. Des mesures allant dans ce sens sont en préparation ou déjà en cours de mise en œuvre.

**Les discussions ont porté sur un vaste éventail de sujets, l'efficacité de la gestion des risques, le lien entre la régulation budgétaire et les risques, la question de l'ampleur du provisionnement, la nécessité de prioriser l'analyse et le développement de mesures**

[1] Guide de prévision du tableau des opérations financières des administrations publiques, mars 2024

**d'atténuation et de spécificités du dispositif de gestion des risques budgétaires des pays intervenants**. Les intervenants de tous les pays couverts ont souligné qu'ils étaient dans une démarche d'appropriation, que la plupart des risques étaient encore analysés de manière qualitative. Les réponses ont expliqué comment le paysage institutionnel est en cours de développement et de remise en question, des mesures sont prises pour suivre les risques ainsi que les mesures d'atténuation, accompagnées de mesures plus larges telles que le renforcement du contrôle interne budgétaire au Sénégal. Les discussions ont mis en lumière l'importance de tirer parti des expériences réussies observées dans la sous-région et au-delà. De nombreux pays offrent de bons exemples, des solutions innovantes et des analyses particulièrement bonnes dans des domaines spécifiques. Et aucun pays n'est en tête dans toutes les dimensions. Il est donc possible d'apprendre de nombreux pairs et de s'inspirer des meilleures pratiques pour construire des approches adaptées et efficaces.

**Session 2 : Ateliers, cas pratiques et travaux de groupe**

Les travaux de groupe ont débuté à la suite de la synthèse des résultats du questionnaire d'évaluation de la FMB dans les pays participants. Un résumé des principaux enseignements tirés de l'analyse des réponses a permis de poser le cadre et d'orienter les échanges au sein des groupes de travail.

**L'évaluation de la FMB dans les pays d'Afrique francophone met en lumière plusieurs problématiques systémiques affectant son efficacité.** Bien que la plupart des pays reconnaissent disposer d'UMB principales, leur coordination avec les autres acteurs reste fragmentée malgré l'existence de mécanismes de coordination sous la forme de Comités. Ces mécanismes formels de concertation souffrent souvent d'une tenue irrégulière de réunions, d'une participation incomplète notamment des responsables des directions membres et d'un manque de protocoles d'échange d'informations.

**En matière de gestion des risques budgétaires, près de 60 % des pays n'ont pas de dispositifs pleinement opérationnels, et les difficultés majeures relèvent du manque d'outils de simulation, de données peu fiables et de ressources humaines limitées**. L'analyse de la dette publique montre des défis similaires : déficit d'outils de modélisation, incohérences dans les projections, faible articulation entre les entités chargées du budget et de la dette. Les DOB sont institutionnalisés dans plusieurs pays, mais leur impact réel n'est pas mesuré, et les mécanismes de suivi des recommandations sont encore faibles. Face à ces lacunes, les pays expriment des besoins urgents en formation technique, en coordination renforcée, en outillage moderne et en structuration des unités principales de la FMB.

**Ainsi, quatre (4) groupes ont été constitués, et les travaux ont été dirigés par des présidents et des rapporteurs sous l'orientation des conseillers et experts du FMI**.

**Session 3 : Enseignements tirés, axes de renforcement des capacités**

Lors de cette session, l'accent a été mis sur la restitution des travaux des groupes, dont l'objectif était d'évaluer l'organisation actuelle de la FMB, d'explorer les interactions entre les différents acteurs et d'identifier les difficultés rencontrées dans ce domaine.

Des séances de restitution ont eu lieu, comprenant des présentations suivies d'échanges fructueux. Ces échanges ont permis d'explorer les défis et les opportunités associés à la FMB dans les pays participants. Les présentations ont abordé la situation actuelle ainsi que les forces et les faiblesses identifiées, tout en proposant des axes stratégiques pour le renforcement de la FMB, accompagnés de recommandations concrètes.

Au total, cinq axes stratégiques se dégagent de ces travaux : (i) l'optimisation du cadre institutionnel, (ii) l'harmonisation et la durabilité des pratiques**, (**iii) le renforcement des outils de la FMB**,** (iv) le développement des capacités humaines et techniques, (v) l'intégration des enjeux transversaux, et (vi) la mise en place d'une gestion active des risques budgétaires.

# III. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET CLOTURE DU SEMINAIRE

## A. Cérémonie de clôture du séminaire

La cérémonie de clôture du séminaire a été marquée par une présentation des priorités et besoins en renforcement des capacités des pays et des axes prioritaires d'intervention de l'assistance technique des centres d'assistance techniques du FMI dans la sous-région, la discussion des recommandations et des prochaines étapes ainsi que par les mots de remerciements des participants et le discours de clôture du séminaire.

Les mots de remerciement des participants du séminaire interrégional ont été prononcés par Mme Ndèye Amy FALL, chargée de programmes à la Direction Générale du Budget du Sénégal. Elle a remercié les animateurs pour leur assistance et leurs conseils, ainsi que pour l'organisation réussie, sans oublier les responsables de la logistique et des pauses café, pour leur contribution à la réussite de l'événement. Elle a exprimé le souhait de mettre en œuvre les recommandations de ce séminaire, notamment l'élaboration et la mise en œuvre d'un guide interrégional pour la gestion des risques.

Le mot de clôture du séminaire a été prononcé par M. Philippe EGOUME, directeur d'AFC. Dans son intervention, il a fait part de son impression que ce séminaire entre présentations théoriques, partages d'expérience pays et travaux de groupe pour tirer les enseignements a permis d'atteindre l'objectif qui est de formuler une réponse aux contextes actuels marqués par l'instabilité et la pression sur les ressources publiques ainsi que des insuffisances des cadres institutionnels, l'intégration incomplète de la gestion des risques dans le cycle budgétaire et la nécessité d'anticiper les incertitudes. La problématique que le FMI a souhaité discuter avec les participants a été bien accueillie, comprise et traitée. Avant de clôturer il a remercié chaleureusement les participants, l'équipe d'animation et d'organisation ainsi que les autorités ivoiriennes pour leur hospitalité

## B. Recommandations

A l'issue des travaux, les participants, après prise en compte des défis rencontrés pour le bon fonctionnement de la fonction macrobudgétaire et des enjeux liés à l'intégration des questions macrobudgétaire dans le cadre législatif et les agendas sous-régionaux, ainsi que des questions émergentes, formulent les recommandations suivantes :

**En ce qui concerne l'optimisation de l'organisation et de la coordination de la FMB :**

- Organiser des activités de sensibilisation de la haute hiérarchie, du Gouvernement et du Parlement sur l'importance de la FMB ;

- Actualiser les organigrammes afin de définir une UMB principale couvrant les principales missions de la FMB (cadrage macroéconomique, cadrage budgétaire à moyen terme, analyse des risques budgétaires) et clarifier son positionnement stratégique ;

- Améliorer la comitologie en rapport avec la FMB et son lien avec l'UMB principale ;

- Organiser un atelier interrégional sur la thématique de l'intégration de la logique des programmes économiques et financiers dans le processus de cadrage macroéconomique dans les Etats.

**S'agissant de l'harmonisation des pratiques :**

- Mettre en œuvre une approche de prévision budgétaire qui distingue clairement les tendances naturelles d'évolution des finances publiques et des mesures nouvelles. Cette distinction permettrait d'améliorer la précision des prévisions et d'assurer une meilleure maîtrise des dépenses publiques à moyen terme ;

- Evaluer l'impact du DPBEP et du DOB après des années de mise en œuvre dans les États concernés, afin d'apprécier les résultats obtenus, d'identifier les éventuelles faiblesses et de proposer des ajustements dans le but d'améliorer l'efficacité du processus budgétaire ;

- Engager des travaux visant à élargir le champ du TOFE dans les modèles macroéconomiques, notamment en harmonisant ces modèles avec les TOFE en réalisation suivant le MSFP 2014 ;

- Harmoniser les pratiques en matière de gestion des risques budgétaires à travers l'élaboration et la validation d'un guide interrégional d'identification, de gestion et de suivi des risques budgétaires, en incluant les expériences et les bonnes pratiques des pays AFO et AFS en la matière, aux travaux de Guide en cours pour les pays couverts par AFC.

**Pour ce qui est des outils efficaces pour mettre en œuvre toutes les missions de la FMB :**

- Impliquer systématiquement les cadres nationaux dans les processus de développement des outils et la mise en place de système d'audit régulier des outils de la FMB ;

- Harmoniser la boite à outils et les méthodologies des outils de la FMB ;

- Mettre en place des outils de prévision à long terme afin de permettre une prise en compte appropriée des enjeux émergents tels que les risques climatiques dans les analyses de viabilité de la dette.

**En ce qui concerne les ressources nécessaires à un fonctionnement efficace de la FMB :**

- Renforcer les effectifs en sélectionnant les profils adaptés aux besoins de la FMB ;

- Mettre en place un mécanisme de motivation des acteurs de l'UMB et les doter du matériel et des logiciels nécessaires à leurs travaux ;

- Faciliter les échanges d'information par la mise en place d'un système d'information intégré adapté aux besoins de la FMB.

**Quant à la gestion active des risques budgétaires :**

- Améliorer la quantification des probabilités de survenance /impacts des risques afin de disposer d'une meilleure cartographie et d'en assurer un suivi optimal (outils, système d'information, analyse, guide et manuel, …) ;

- Instaurer un atelier interrégional annuel et mettre en place une plateforme d'échanges en ligne, permettant de capitaliser les expériences et les bonnes pratiques des pays et d'assurer un meilleur suivi de la mise en œuvre des actions issues de l'atelier inter-régional d'avril 2025 ;

- Intégrer progressivement et méthodiquement la gestion des risques à toutes les étapes du cycle budgétaire ;

- Accompagner les pays qui débutent l'analyse des risques budgétaires dans la production de leur DRB.

## Annexe 1 : Liste des participants

| Nº | Noms | Prénoms | Courriel | Pays |
|---|---|---|---|---|
| 1 | KOUTCHADE | Adrediran Alban Gildas | akoutchade@finances.bj | Benin |
| 2 | CHABI | N'tcherisma Armand | achabi@finances.bj | Benin |
| 3 | EZIN | Boris Prudencio | bezin@finances.bj | Benin |
| 4 | IDE | Soumana Harouna | sharounaide@uemoa.int | Burkina Faso |
| 5 | KERE | Brahim | ibkere@yahoo.fr | Burkina Faso |
| 6 | Kabre | IsaacFresnel Wendkoumi | fresnelisaac@gmail.com | Burkina Faso |
| 7 | Kabore | Roland | roland1kabore@gmail.com | Burkina Faso |
| 8 | MENDOUGA | Serge Herve | serge_mendouga@yahoo.fr | Cameroun |
| 9 | BEKONO BEKONO | Marc Desire | marcdesirebekono@gmail.com | Cameroun |
| 10 | MANGA | Jean Louis | jeanlouis_manga@yahoo.fr | Cameroun |
| 11 | Gabin | Afomongono | afomongono@beac.int | Cameroun |
| 12 | DAROUECH | Hadidja Mohamed | darouechehadidjamohamed@gmail.com | Comores |
| 13 | MKOUFOUNDI | Idriss Mbae | mkoufoundi1989@gmail.com | Comores |
| 14 | MOHAMED | Ali Hassani | alihassanimohamedali@gmail.com | Comores |
| 15 | MAFULU ISWAY | Jeancy | mafulu2014@gmail.com | RDC |
| 16 | NGIMBI MUKANDIKWA | World | mukandikwangimbi@gmail.com | RDC |
| 17 | GBADI MASIOKPO | Emmanuel | masiokpomanu@gmail.com | RDC |
| 18 | BORGIA | Amed Stown | stownborgia@gmail.com | République du Congo |
| 19 | IPEMBA KAMA | Pierre Evariste | pierreipemba@gmail.com | République du Congo |
| 20 | OLOKABEKA OBAMBO | Esperance | obambo.olok@gmail.com | République du Congo |
| 21 | KONE | Makicha Epouse DOSSO | makicha2014@yahoo.fr | Côte d'Ivoire |
| 22 | DOUZAN | Frank Aymar | douzanfrank@yahoo.fr | Côte d'Ivoire |
| 23 | OUGA | Gooré Saint Omer | o.ouga@dge.gouv.ci | Côte d'Ivoire |
| 24 | OMPINDI OWANGA épouse HOMBOUHIRY | Victoire Jemima | jemiced@yahoo.fr | Gabon |
| 25 | MBANG ESSONO | Virginie Prisca | prismev@yahoo.fr | Gabon |
| 26 | NTSAME | Julie Sandrine | ntsamejulie@yahoo.fr | Gabon |
| 27 | BILIVOGUI | Bruno Fagbon | brunofagbonbilivogui@gmail.com | Guinée |
| 28 | Kamano | Patrice | patricekamano76@gmail.com | Guinée |
| 29 | Sylla | Fode | syllafode@gmail.com | Guinée |
| 30 | Diallo | Mamadou Mouctar | mouctariame.diallo@gmail.com | Guinée |
| 31 | Preminha de Lurdes | Tome Ca | ptomeca.dgpee@gmail.com | Guinée Bissau |
| 32 | Barbosa Agostinho Fernandes | Vanessa Helen | vafernandes92@gmail.com | Guinée Bissau |
| 33 | Emerino Lima | Neto | elnet82@gmail.com | Guinée Bissau |
| 34 | NDONG SANG | Maricruz Obone | maricruzobono9@gmail.com | Guinée Equatoriale |
| 35 | OBAMA BENGA | Santiago | ladislao.ndong@gob.gq | Guinée Equatoriale |
| 36 | BIYOGHO DJENECK | Williams Ivan Bacale | wyllyiamsivan@gmail.com | Guinée Equatoriale |
| 37 | RASOLOFOMANANA | Gerzinho | mananagher@gmail.com | Madagascar |
| 38 | RAZAFIMAHASINDRY | Jean Pascal | JRAZAFIMAHASINDRY@gmail.com | Madagascar |

| Nº | Noms | Prénoms | Courriel | Pays |
|---|---|---|---|---|
| 39 | ANDRIAMAROSANDRATANA | Aina Ida | aainaida@gmail.com | Madagascar |
| 40 | SOW COULIBALY | Fanta | fansow@bceao.int | Mali |
| 41 | DIAKITE | Hatiga | hatigadiak17@yahoo.fr | Mali |
| 42 | DIALLO | Alhousseini T. | diallo.alhousseini@gmail.com | Mali |
| 43 | TRAORE | Kassoum | kass.traore@yahoo.fr | Mali |
| 44 | Sarré ADAMA | Souleymane | Sarre@economie.gov.mr | Mauritanie |
| 45 | EWAH | Moustapha Oumar | mewah@finances.gov.mr | Mauritanie |
| 46 | NEINA | Mohamed Lemine | neina1975@gmail.com | Mauritanie |
| 47 | SADI | Hassane | sadihassane84@gmail.com | Niger |
| 48 | ABDOUL KARIM | Moise | moisearaoye@gmail.com | Niger |
| 49 | SOULEY | Moctar | moctarsoule@gmail.com | Niger |
| 50 | SENGASSERET DEGANAI | Martial | thiaoseynabou@gmail.com | RCA |
| 51 | TOGMBANG | Ghislain | ghislaintogmbang@gmail.com | RCA |
| 52 | BIAKETE | Eliezer Vianney | belvianney@gmail.com | RCA |
| 53 | ALMEIDA ALFONSO DE BARROS | Abdul | abdul.barros@mef.gov.st | Sao Tomé e Principe |
| 54 | DA SILVA BATISTA DE SOUSA | Katya Marisa | ksousasm2@gmail.com | Sao Tomé e Principe |
| 55 | DA COSTA | Carlos Alberto | kabestp@gmail.com | Sao Tomé e Principe |
| 56 | FALL | Ndeye Amy | nafall@minfinances.sn | Sénégal |
| 57 | SAMBE | Adja Aby | aasambe@minfinances.sn | Sénégal |
| 58 | DIAGNE | Idrissa | idrissa.diagne@economie.gouv.sn | Sénégal |
| 59 | NDIAYE DIOUF | Fatou | fatou.diouf@tresor.gouv.sn | Sénégal |
| 60 | AGO | Ousmane Mayo | rida2015.oma@gmail.com | Tchad |
| 61 | ISSA | Oumar Abdallah | lebineissa@yahoo.fr | Tchad |
| 62 | MODJINGAR | Ferdinand | modjiferdi2017@gmail.com | Tchad |
| 63 | BEDE KPATCHA | Hodalo | pierrettebede@yahoo.fr | Togo |
| 64 | BADJIDI | Kokou | winigah@yahoo.fr | Togo |
| 65 | ASSIGNON | Mawududzi Kokou | godwinassignon@gmail.com | Togo |
| 66 | WHITE | Michael | WhiteM@state.gov | USA |
| 67 | ABO | Rodrigue | AboRM@state.gov | USA |

## Annexe 2 : Programme du séminaire

**En ligne du 18 au 20 mars 2025**

| Horaire | Sujet | Responsable |
|---|---|---|
| | **Mardi 18 mars 2025** | |
| 13h00–15h15 | **Session 1 : Généralités sur la fonction macrobudgétaire et son rôle dans la gestion des finances publiques**<br>▪ Fonction macrobudgétaire (FMB) : rôle, caractéristiques et présentation des exemples internationaux (y compris gestion des risques macroéconomiques, climatiques, …)<br>▪ Gestion des risques budgétaires et cycle budgétaire<br>▪ Architecture institutionnelle des UMB et question de coordination en Afrique francophone | Intervenants :<br>Severin Kamgna<br>Clemens Mungenast<br>Biaka Djoret Tedang |
| *15h15 – 16h00* | *Débat* | *Tous* |
| | **Mercredi 19 mars 2025** | |
| 13h00– 15h15 | **Session 2 : intégrer la fonction de gestion des risques dans le cycle budgétaire**<br>▪ Assurer la soutenabilité de la dette et les risques associés<br>▪ La prévision du bas du TOFE, l'analyse de la viabilité de la dette et la stratégie d'endettement<br>▪ Outils de gestion des risques budgétaires | Intervenants :<br>Abdul-Aziz Halidou<br>Oumar Dissou<br>Moulay El Omari |
| *15h15 – 16h00* | *Débat* | *Tous* |
| | **Jeudi 20 mars 2025** | |
| 13h00 –15h00 | **Session 3 : Construire un dispositif et une capacité technique durable pour la fonction macrobudgétaire (FMB)**<br>▪ CBMT : son rôle et les défis de son développement<br>▪ Développer les études, les débats d'orientation budgétaire et la visibilité de la production des unités macrobudgétaire | Guy Dabi<br>Bady Ebe |

| Horaire | Sujet | Responsable |
|---|---|---|
| | ▪ Synergies entre la fonction macrobudgétaire et les domaines des statistiques des finances publiques et gestion de la dette publique | Clement Ncuti |
| *15h00 – 16h00* | *Débat* | *Tous* |

**En présentiel (14-18 Avril 2025)**

| Horaire | Sujet | Responsable |
|---|---|---|
| | **Lundi 14 avril 2025** | |
| 08h00 – 09h00 | Accueil, enregistrement et installation | Secrétariat et équipe technique |
| **09h00 – 10h00** | **Cérémonie d'ouverture du séminaire** | Modérateur : Guy Dabi |
| 09h00-09h30 | Mot du Chef de Division FADM2 | M. Sailendra Pattanayak |
| | Mot du Directeur de l'AFRITAC Centre | M. Philippe Egoumé |
| | Mot du ministre des Finances et du Budget de la Côte d'Ivoire | |
| 09h30 – 10h00 | Séance photos et pause-café | |
| **Session introductive : cartographie de la FMB et de la gestion des risques budgétaires en Afrique, performance des systèmes de gestion macroéconomiques et rappel des principaux enseignements de la phase virtuelle** | | |
| 10h00 – 11h00 | ▪ Quelques rappels des concepts clés liés à la FMB et la gestion des risques budgétaires | Modérateur : Bady Ebe<br>Intervenant : Clemens Mungenast |
| 11h00 – 12h00 | ▪ Intégration dans la fonction macrobudgétaire des risques budgétaires liées aux changements climatiques : concept, outils et perspectives | Modérateur : Bady Ebe<br>Intervenants : Severin KAMGNA |
| *12h00 – 13h00* | *Débats* | Modérateur : Bady Ebe |
| 13h00 - 14h30 | Pause déjeuner | |
| 14h30 – 15h30 | ▪ Sujets émergents en lien avec la fonction macrobudgétaire (climat, genre, digitalisation…) | Modérateur : Guy Dabi<br>Intervenant : Clement Ncuti |
| *15h30 – 16h30* | *Débats* | Modérateur : Guy Dabi |
| | **Mardi 15 avril 2025** | |
| **Session 1 : présentation des expériences des pays** | | |
| 09h00 – 09h30 | ▪ L'organisation de la FMB au Bénin/Congo : architecture, défis et perspectives | Modérateur : Bady Ebe<br>Intervenant : Bénin et Congo |
| 09h30– 10h00 | ▪ La famille des outils de la FMB en RDC/Sénégal : caractéristiques, durabilités, leçons tirées et perspectives | Modérateur : Bady Ebe<br>Intervenants : RDC et Sénégal |
| *10h00 – 11h00* | *Débats* | Modérateur : Bady Ebe |

| Horaire | Sujet | Responsable |
|---|---|---|
| 11h00 – 11h15 | Pause-café | |
| 11h15 – 12h15 | ▪ La prévision du bas du TOFE, l'analyse de la viabilité de la dette et la stratégie d'endettement au Bénin et au Burkina Faso | Modérateur : Bady Ebe<br>Intervenants : Bénin et Burkina |
| *12h15 – 13h00* | *Débats* | Modérateur : Bady Ebe |
| 13h00 - 14h30 | Pause déjeuner | |
| 14h30 – 15h30 | ▪ La gestion des risques budgétaires au Cameroun, en Côte d'Ivoire, Sénégal et à Madagascar : suivi infra-annuel, atténuation, provisionnement | Modérateur : Guy Dabi<br>Intervenants : Cameroun et Côte d'Ivoire |
| *15h30 – 16h30* | *Débats* | Modérateur : Guy Dabi |
| **Mercredi 16 avril 2025** | | |
| 09h00–09h45 | ▪ Présentation des résultats du questionnaire | Modérateur : Bady Ebe<br>Intervenant : Biaka Tedang Djoret |
| **Session 2 : travaux de groupe (analyse)** | | |
| 09h45 – 10h45 | Session 2 : travaux de groupe (analyse)<br>▪ Groupe 1 : cadre institutionnel de la FMB : UMB, cadre de collaboration<br>▪ Groupe 2 : outils de la FMB : état des lieux, priorités, stratégie de développement<br>▪ Groupe 3 : gestion d'une UMB, ressources, calendrier<br>▪ Groupe 4 : renforcer la gestion des risques budgétaires | Modérateurs : Bady Ebe, Guy Dabi, Clemens Mungenast, Biaka Tedang Djoret<br>Intervenants : Tous |
| 10h45 – 11h00 | Pause-café | |
| 11h00-13h00 | Session 2 : travaux de groupe (analyse) – Suite | Modérateurs : Bady Ebe, Guy Dabi Gab-leyba, Clemens Mungenast, Biaka Tedang Djoret<br>Intervenants : T*ous* |
| 13h00 - 14h30 | Pause déjeuner | |
| 14h30 – 16h30 | ▪ Session 2 : travaux de groupe (priorisation et recommandations) | Modérateurs : Bady Ebe, Guy Dabi, Clemens Mungenast, Biaka Tedang Djoret<br>Intervenants : Tous |
| **Jeudi 17 avril 2025** | | |
| 09h00 – 09h45 | ▪ Session 2 : travaux de groupe (synthèse) | Modérateurs : Bady Ebe, Guy Dabi Gab-leyba, Clemens Mungenast, Biaka Tedang Djoret<br>Intervenants : Tous |

| Horaire | Sujet | Responsable |
|---|---|---|
| **Session 3 : Enseignements tirés, axes de renforcement des capacités et clôture de l'atelier (plénière)** | | |
| 09h45 – 10h45 | ▪ Présentation et discussion des conclusions des travaux du groupe 1 | Modérateur : Guy Dabi<br>Présentateur : Rapporteur du groupe |
| *10h45 – 11h00* | *Pause-café* | |
| 11h00 – 12h00 | ▪ Présentation et discussion des conclusions des travaux du groupe 2 | Modérateur : Biaka Tedang Djoret<br>Présentateur : Rapporteur du groupe |
| 12h00 – 13h00 | ▪ Présentation et discussion des conclusions des travaux du groupe 3 | Modérateur : Bady Ebe<br>Présentateur : Rapporteur du groupe |
| 13h00 - 14h30 | *Pause déjeuner* | |
| 14h30 – 15h30 | ▪ Présentation et discussion des conclusions des travaux du groupe 4 | Modérateur : Clement Mungenast<br>Présentateur : Rapporteur du groupe |
| 15h30 – 16h30 | ▪ Priorités et besoins en renforcement des capacités des pays | Présentateurs : Bady Ebe et Guy Dabi |
| **Vendredi 18 avril 2025** | | |
| 09h30 – 10h45 | **Synthèse des travaux**<br>▪ Axes prioritaires d'intervention de l'assistance technique<br>▪ Recommandations et discussions des prochaines étapes | Présentateurs : Bady Ebe et Guy Dabi |
| *10h45 – 11h00* | *Pause-café* | |
| 11h00 – 11h30 | ▪ Evaluation du séminaire | Clement Ncuti et Bady Ebe |
| 11h30 – 12h30 | **Cérémonie de clôture du séminaire**<br>▪ Mot du Représentant des participants<br>▪ Mot de clôture du Directeur de l'AFRITAC de l'Ouest | <br>Représentant des participants<br>M. Oral Williams |

## Annexe 3 : Note conceptuelle du séminaire interrégional en analyse macrobudgétaire

**Thème :** Renforcement de la fonction macrobudgétaire et la gestion des risques budgétaires pour une économie résiliente

**Périodes :** en ligne du 18 au 20 mars et en présentiel du 14 au 18 avril 2025

**Lieu** : Grand-Bassam, Côte d'Ivoire

**Organisation** : Le Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international (FMI) pour l'Afrique centrale (AFRITAC du Centre), le Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique Australe (AFRITAC Sud), le Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique de l'Ouest (AFRITAC de l'Ouest) et la Division de la gestion des finances publiques II du Département des finances publiques (FAD).

**Pays et institutions participants :** Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Centrafrique, Congo, Comores, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Démocratique du Congo, Sao Tomé et Principe, Sénégal, Tchad et Togo, BCEAO, BEAC, Banque centrale du Burundi, Banque Centrale de la République de Guinée, Banque Centrale de la Mauritanie, ,Banque Centrale de la République Démocratique du Congo, Banque Centrale de Sao Tomé-et-Principe, Commission de la CEMAC et Commission de l'UEMOA.

**Public cible** : Le séminaire accueillera environ 74 participants répartis comme suit :

- Un (01) représentant de la Direction en charge des analyses et prévisions macroéconomiques officielles par pays ;
- Un (01) représentant de la Direction en charge de la production du rapport sur les risques budgétaires ;
- Un (01) représentant de la Direction en charge de l'élaboration du budget par pays ;
- Un (01) représentant de la Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en charge des prévisions économiques ;
- Un (01) représentant de la Commission Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) en charge des prévisions économiques ;
- Un représentant de chacune des sept (09) banques centrales de la région.

### Contexte

Les pays d'Afrique francophone se sont inscrits depuis plusieurs années dans une dynamique de mutation de leurs systèmes de gestion des finances publiques (GFP) vers les meilleures pratiques internationales. Ils sont tous engagés depuis quelques années dans la mise en œuvre soit des

directives communautaires pour les pays de l'UEMOA[2] et de la CEMAC[3] et déjà transposées en lois organiques relatives aux lois de finances (LOLF) dans le droit interne de tous les pays membres des deux zones. Les autres pays ont aussi progressivement des nouvelles lois relatives aux finances publiques (Burundi en 2022, Comores en 2012, Guinée en 2012, Madagascar en 2004, Mauritanie en 2018, Sao Tome et Principe 2007, RDC en 2017,).

Toutes ces LOLF et leurs textes d'application contiennent des innovations tant sur le plan des concepts que techniques en matière de GFP dont, entre autres, la mise en œuvre des budgets de programmes ou la gestion budgétaire axée sur les résultats, la pluriannualité budgétaire, la formalisation du cadre budgétaire à moyen terme (CBMT), et l'introduction de débats d'orientation budgétaire (DOB). Ils sont également engagés dans des reformes visant à moderniser la gestion de leur dette publique par la production régulière des analyses de viabilité de la dette et de stratégie d'endettement et de désendettement à moyen terme.

Par ailleurs, face aux différents chocs économiques liés aux conjonctures économiques internationales et nationales instables, la plupart des pays sont engagés dans des programmes économiques et financiers avec le FMI. Ces programmes visent généralement à faire face aux défis urgents de rétablissement ou de maintien de la stabilité macroéconomique et de diversification des économies et des ressources publiques pour assurer la durabilité de la croissance économique. Ils sont, pour la plupart, également soumis aux directives communautaires en matière de convergence des économies.

La mise en œuvre des réformes et des objectifs économiques fait face au défi de renforcement de l'analyse macroéconomique et des outils de cadrage à moyen terme. Pour relever ce défi, AFC et AFW se sont fixés comme objectifs entre autres de développer une analyse régulière des risques budgétaires (y compris de la dette), de formuler une stratégie de gestion de la dette à moyen terme, de renforcer les institutions économiques et améliorer la formulation et la mise en œuvre des documents de programmation budgétaire.

Grâce aux appuis fournis par AFC, AFW et le FMI, les outils de cadrage macroéconomique et budgétaire ainsi que les analyses de viabilité de la dette ont été améliorés dans la plupart des pays. Les dispositifs de coordination pour la préparation de ces cadrages sont également opérationnels dans plusieurs pays. Cependant, les progrès en matière de cadrage budgétaire à moyen terme restent insuffisants selon les évaluations du Programme PEFA[4]. La qualité des prévisions de recettes demeure limitée, et les prévisions de dépenses sont confrontées à l'imprévisibilité de certaines sources de financement et aux chocs exogènes.

L'analyse des risques budgétaires, bien qu'intégrée dans les procédures de préparation du budget, manque souvent de support juridique et d'une gestion conséquente tout au long du cycle budgétaire. La pandémie de Covid-19 a mis en évidence les fragilités économiques et la nécessité d'adopter des pratiques budgétaires tenant compte des incertitudes. Dans la zone UEMOA, six pays publient une déclaration sur les risques budgétaires et trois y ajoutent un chapitre dans leur Document de programmation économique et budgétaire pluriannuel (DPBEP).

---

[2] Cadre harmonisé des finances publiques adoptées en 2009 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA.

[3] Cadre harmonisé des finances publiques adoptées en 2011 par le Conseil des Ministres de la CEMAC pour les pays d'Afrique Centrale.

[4] « Dépenses publiques et Responsabilité Financière » (ou *Public expenditure and financial accountability*, PEFA, en anglais) PEFA.

Dans la zone AFC, six pays produisent des annexes sur ces risques. Toutefois, la gestion des risques reste limitée à la production de documents, avec un faible impact sur le cycle budgétaire.

Enfin, les CBMT doivent répondre à certaines exigences notamment édictées par des dispositifs nationaux et/ou sous-régionaux. Ces dispositifs visent à maintenir les finances publiques dans les Etats sur un sentier de moyen/long terme viable. Les profils des agrégats budgétaires doivent être déterminés dans ce cadre. Il ressort que malgré les dispositions pertinentes en la matière au niveau des unions économiques, les pays ont du mal à rester sur les trajectoires souhaitées, en raison entre autres de chocs exogènes, mais aussi de la désarticulation des objectifs budgétaires et de ces cadres à moyen terme.

L'ensemble des actions et préoccupations ci-dessus énumérées sont rassemblées et étudiées dans le cadre d'une fonction appelée fonction macrobudgétaire. Elle comprend (i) l'élaboration de la stratégie macroéconomique et budgétaire à moyen terme, (ii) le suivi des objectifs budgétaires et les cibles des principaux agrégats budgétaires, tels que le solde budgétaire global, la dette publique et les dépenses totales, (iii) l'examen de l'impact des nouvelles politiques budgétaires sur l'évolution des finances publiques et la croissance économique, (iv) l'identification, l'évaluation, la surveillance et la gestion des risques budgétaires, ainsi que (v) la préparation des projections macrobudgétaires à long terme.

Dans un contexte marqué par des résultats probants atteints en matière de développement des outils dans les différents compartiments de la fonction macrobudgétaire, il apparait que pour progresser vers des analyses et cadrages macro-budgétaires solides, prenant en compte les risques et les règles budgétaires il serait utile d'interroger l'organisation globale de cette fonction et de rechercher de modèles d'organisation appropriée qui prenne en compte l'ensemble de ces défis. Aussi, convient-il de faire le bilan des actions mises en œuvre dans les pays en matière de renforcement du cadre institutionnel d'élaboration de ces exercices, de dresser les forces et les faiblesses des dispositifs et de tirer des leçons des bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'organisation de la fonction macrobudgétaire et de gestion des risques budgétaires.

Le présent séminaire s'inscrit dans le cadre des interventions à court terme pour renforcer les capacités des principaux acteurs impliqués dans les processus d'analyses et de prévisions macroéconomiques et budgétaires.

**Objectifs**

***Objectif principal***

Renforcer l'organisation de la fonction macrobudgétaire dans les Etats francophones de l'Afrique subsaharienne.

**Objectifs spécifiques**

- Faire le point de l'organisation de la fonction macrobudgétaire, des interactions entre les acteurs de cette fonction et les difficultés rencontrées ;
- Renforcer les capacités sur les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'organisation de la fonction macrobudgétaire ;
- Identifier les pistes d'actions pour rendre plus performants la gestion macrobudgétaire et la gestion des risques budgétaires des pays participants à l'atelier.

**Résultats attendus**

L'atelier contribuera à améliorer les indicateurs suivants de la méthodologie PEFA : Dépenses totales exécutées (PI 1), Recettes totales exécutées (PI 3), Risques budgétaires (PI 10), Prévisions macroéconomiques (PI 14.1), Prévisions budgétaires (PI 14.2), Stratégies budgétaires (PI 15), Performances à moyen terme de la budgétisation des dépenses (PI 16) et prévisibilité des recettes (PI 19.2).

En particulier, les résultats suivants sont atteints :

- l'état de l'organisation de la fonction macrobudgétaire dans les Etats, les interactions entre les acteurs de cette fonction et les difficultés rencontrées est dressé ;
- les capacités sur les bonnes pratiques régionales et internationales en matière d'organisation de la fonction macro budgétaire sont renforcées ;
- les actions à mettre en œuvre pour renforcer l'organisation et les processus au sein de la fonction macro budgétaire des pays sont identifiées.

**Approche méthodologique**

Ce séminaire se déroulera en deux parties : (i) un atelier à distance de trois jours pour aborder les concepts et pratiques internationales, (ii) suivi d'un atelier en présentiel pour approfondir les aspects pratiques, échanger des expériences et définir des pistes d'amélioration de la fonction macrobudgétaire et de la gestion des risques budgétaires.

L'atelier à distance (première partie) alternera présentations théoriques et partage d'expériences internationales. Les exposés seront présentés par le staff, les conseillers résidents et les experts de FAD alternativement, et modérés par les participants désignés. Au cours de la deuxième partie de la formation, les pays de la sous-région présenteront leurs expériences et les pistes d'amélioration de leurs pratiques et outils à la lumière des enseignements de l'atelier à distance. Des travaux de groupes permettront de réfléchir et d'identifier des solutions par rapport aux thématiques d'intérêts communs. Le staff, les conseillers et les experts de FAD assureront l'animation des débats et la facilitation des travaux pratiques.

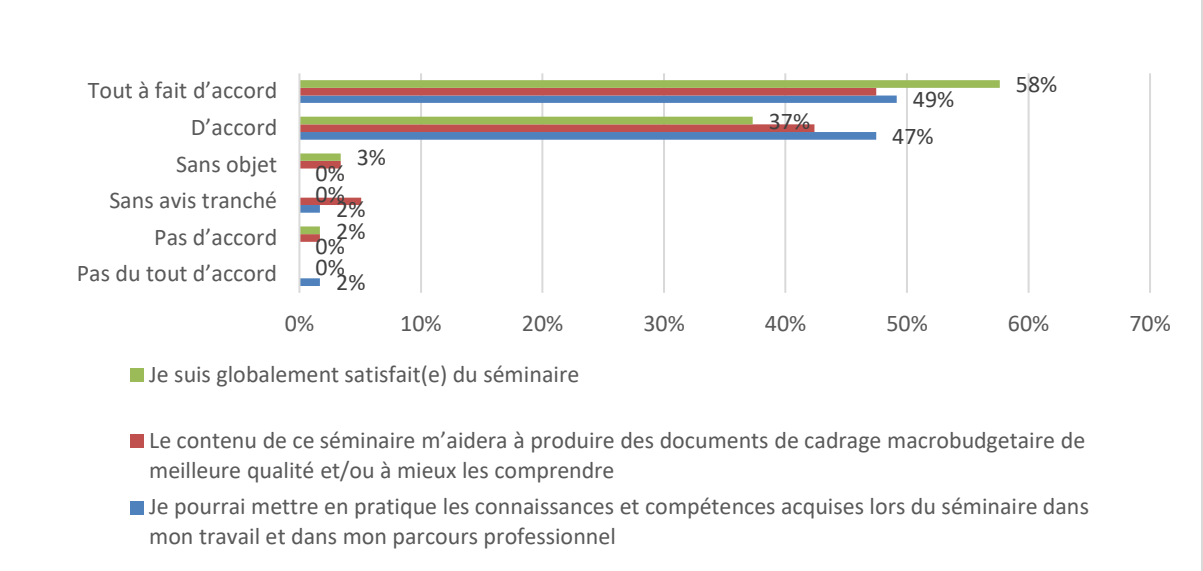
Les travaux pratiques, sous forme d'axes d'appréciation des dispositifs existants pour « une capitalisation des acquis », permettront aux groupes de travail d'identifier, au regard des présentations et échanges à travers un apprentissage par les pairs, les enseignements à tirer, les prérequis, les acteurs et les modalités de mise en œuvre. À l'issue de chaque atelier, chaque groupe fera une restitution de 15 mn sous format diaporama présentant ses conclusions et recommandations. Les présentations, rédigées en français sous format Powerpoint du Département des finances publiques (FAD)., seront remises via un système de partage de documents. Les expériences pays sur l'élaboration des cadrages budgétaires seront présentées suivant un canevas communiqué aux pays. Chaque présentation durera 30 mn et sera suivie de débats.

## Annexe 4 : Evaluation du séminaire par les participants

- **Évaluation des participants sur l'impact et la pertinence du séminaire**

La satisfaction générale concernant le séminaire est remarquablement élevée, avec un taux d'approbation de 95%. Parmi les 59 participants ayant répondu, 22 expriment leur accord avec l'affirmation « Je suis globalement satisfait(e) du séminaire », tandis que 34 autres indiquent un accord total avec cette affirmation.

Figure 1: Évaluation des Participants sur l'Impact et la Pertinence du Séminaire




Source : Organisateurs, 2025

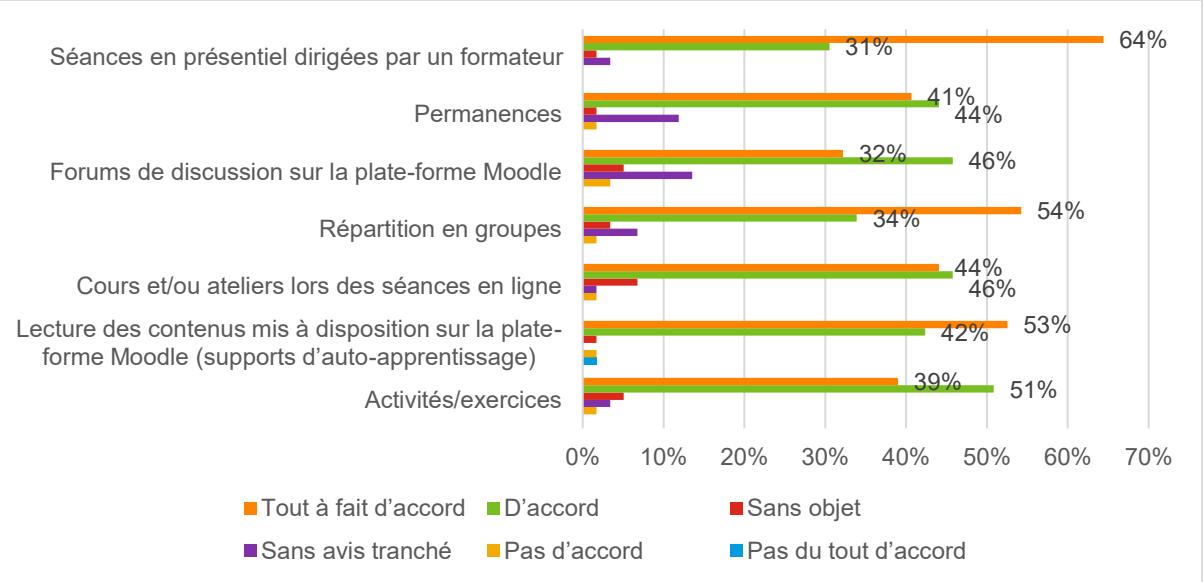
- **Évaluation des composantes du séminaire par les participants**

Les composantes du séminaire ont été largement appréciées, en particulier les ***séances en présentiel*** et la ***lecture des contenus sur la plateforme Moodle***, avec une forte participation et satisfaction dans les activités pratiques et les phase en ligne.

- **Activités/exercices** : 51 % des participants ont exprimé leur accord, et 39 % ont été entièrement d'accord, témoignant d'une forte appréciation des activités pratiques du séminaire.
- **Lecture des contenus sur Moodle** : 53 % des participants étaient tout à fait d'accord et 42 % étaient d'accord, ce qui indique un bon accueil des supports d'auto-apprentissage.
- **Cours et ateliers en ligne** : 46 % des participants étaient d'accord et 44 % étaient tout à fait d'accord, soulignant un bon engagement avec les séances en ligne.
- **Répartition en groupes** : 54 % étaient tout à fait d'accord et 34 % des participants étaient d'accord, ce qui montre une satisfaction élevée concernant la répartition en groupes.
- ***Forums de discussion sur Moodle*** : Bien que des réserves aient été exprimées, 46 % des participants étaient d'accord et 32 % étaient tout à fait d'accord, indiquant une réception généralement positive des forums.

- ***Permanences*** : 44 % des participants étaient d'accord et 41 % étaient tout à fait d'accord, ce qui montre un avis globalement favorable sur les permanences.
- ***Séances en présentiel dirigées par un formateur*** : Cette composante a été particulièrement bien appréciée, avec 64 % des participants tout à fait d'accord et 31 % d'accord, signalant une très grande satisfaction vis-à-vis des séances en présentiel.

Figure 2: Évaluation des Composantes du Séminaire par les Participants



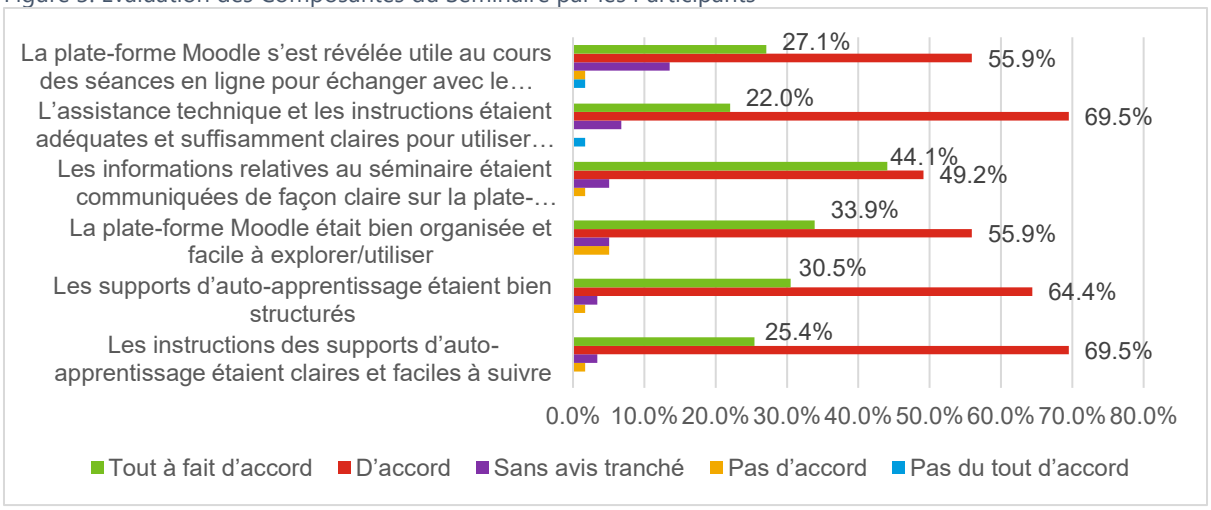

Source : Organisateurs, 2025

- **Évaluation de la clarté, de la structure et de l'utilité des supports d'auto-apprentissage et de la plateforme Moodle**

Les participants ont largement apprécié la clarté, la structure, et l'organisation des supports d'auto-apprentissage ainsi que la plate-forme Moodle, jugée utile et efficace pour les séances en ligne. L'évaluation des supports d'auto-apprentissage et de la plateforme Moodle montre des résultats globalement positifs, avec des avis majoritairement favorables sur la clarté, l'organisation et l'utilité des outils mis à disposition.

- ***Clarté des instructions des supports d'auto-apprentissage*** : 69 % des participants ont trouvé les instructions claires et faciles à suivre, et 25 % étaient tout à fait d'accord.
- ***Structure des supports d'auto-apprentissage*** : 64 % des participants ont jugé les supports bien structurés, avec 30 % tout à fait d'accord.
- ***Organisation de la plateforme Moodle*** : 56 % des participants ont trouvé la plate-forme bien organisée et facile à utiliser, et 34 % étaient tout à fait d'accord.
- ***Clarté des informations relatives au séminaire sur Moodle*** : 49 % des participants ont trouvé les informations bien communiquées, avec 44 % tout à fait d'accord.
- ***Assistance technique et instructions sur Moodle*** : 69 % des participants ont trouvé l'assistance et les instructions adéquates, avec 27 % tout à fait d'accord.
- ***Utilité de Moodle pour les séances en ligne*** : 56 % des participants ont trouvé la plateforme utile pour les échanges avec le formateur et la consultation des supports, avec 27 % tout à fait d'accord.

Figure 3: Évaluation des Composantes du Séminaire par les Participants




Source : Organisateurs, 2025