



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

RAPPORT ANNUEL POUR LA PÉRIODE COMPRISE ENTRE

LE 1^{ER} AVRIL 2018 ET LE 31 MARS 2019

L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) collabore avec des ministères africains des Finances et du Budget à l'élaboration et à la mise en œuvre de réformes qui déboucheront sur des systèmes de gestion des finances publiques (GFP) plus fonctionnels.

Nous facilitons l'apprentissage et l'échange entre pairs et utilisons des approches itératives et de résolution de problèmes en vue de relever des défis spécifiques au contexte.

Table des matières

Vue d'ensemble donnée par l'exécutif	3
01. PLAN DE TRAVAIL 2018/19	3
02. PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT	6
03. SUIVI ET ÉVALUATION	8
04. EXTRANTS ET ACCOMPLISSEMENTS PAR PROGRAMME	10
RENFORCER LES COMPÉTENCES EN GFP (RCGFP)	11
<i>Renforcer les compétences en GFP en Afrique</i>	12
<i>Partenariat pour la transparence budgétaire</i>	14
DIALOGUES SUR LES POLITIQUES	14
<i>Dialogues sur les Politiques portant sur l'optimisation des ressources en matière de dépenses publiques</i>	16
<i>Dialogues sur les Politiques portant sur la transparence budgétaire en faveur d'une redevabilité et d'une participation accrues</i>	17
<i>Dialogues sur les Politiques portant sur la gestion de la dette publique soutenable</i>	18
GÉNÉRATION DU SAVOIR	18
<i>Budgets en Afrique</i>	18
<i>Pôle de connaissances sur la GFP</i>	18
<i>Histoires de leadership</i>	18
<i>Moniteur de la dette en Afrique</i>	19
<i>Pratiques et procédures budgétaires dans le secteur de la santé publique</i>	19
<i>Publications</i>	19
<i>Médias sociaux</i>	19
05. GOUVERNANCE DU RÉSEAU	20
COMITÉ DIRECTEUR ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	21
GESTION FINANCIÈRE ET AUDIT	21
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	21
06. PARTENARIATS	22
Annexes	24
<i>Annexe A : Résumé des progrès accomplis par les équipes RCGFP et des prochaines étapes</i>	24
<i>Annexe B : États financiers non audités de l'exercice 2018/19</i>	27

Vue d'ensemble donnée par l'exécutif

« L'approche PDIA m'a permis de mettre en valeur mon expertise et mes compétences au profit de mon pays. Désormais, je ressentirai de la fierté chaque fois que je verrai une infrastructure reconstruite ou réhabilitée avec les ressources de l'État. »

Thierry Lobaka, Direction générale du budget, République centrafricaine

CABRI est le fer de lance des efforts d'amélioration des compétences des pays en gestion des ressources de finances publiques.

Au cours de la période considérée, à savoir l'exercice 2018/19 compris entre le 1er avril 2019 et le 31 mars 2019, CABRI a renforcé son engagement de plus d'une décennie à offrir aux États membres et participants une plateforme d'échange d'expériences et d'apprentissage, dans un environnement fondé sur le respect, la pertinence, la transparence et l'appropriation. Nous continuons à créer une communauté unique de pairs qui s'efforcent de découvrir ce qui fonctionne (quand et comment), et, ensemble, nous soutenons la mise en place d'une GFP fonctionnelle à travers le continent africain.

CABRI fournit des interventions qualitatives qui prennent la forme :

- d'équipes nationales s'attaquant à des problèmes de GFP dans leur pays respectif ;
- d'opportunités d'échange et d'apprentissage entre pairs qui mettent l'accent sur des défis critiques en matière de politiques et de mise en œuvre ; et,
- de produits de connaissances de premier plan sur les budgets, les processus et procédures budgétaires et sur la gestion de la dette publique en Afrique.

La période considérée du rapport annuel couvre la première année de notre plan stratégique triennal (2018/19 à 2020/21) – un plan qui met de plus en plus l'accent sur le renforcement des compétences des fonctionnaires de ministères des Finances tout en améliorant la fonctionnalité des systèmes de GFP. Le plan stratégique applique une théorie du changement reposant sur la conviction que ce sont les praticiens sur le terrain – les fonctionnaires effectivement responsables de la GFP dans leur pays – qui sont les mieux placés pour identifier les défis liés au contexte et pour élaborer et mettre en œuvre des approches fonctionnelles afin de relever ces défis. Par conséquent, notre théorie du changement place le praticien au premier rang de tout ce que nous faisons. Au cœur de la démarche se trouve une façon de penser adaptative, itérative pour la résolution de problèmes (PDIA) qui est saisie ci-dessus par Thierry Lobaka, un participant à notre programme « Renforcer les compétences en GFP » 2018. Bien que la République centrafricaine dispose d'une loi sur la passation des marchés suivant les « meilleures pratiques », elle ne dépensait environ que trois pour cent d'un budget d'investissement déjà limité. Comprendre le vrai problème et ses causes principales et secondaires a donné à l'équipe de fonctionnaires de bien meilleures chances de progresser et de résoudre le problème de sous-utilisation des dépenses, avec le soutien d'un coach de CABRI.

L'adéquation de notre approche pour résoudre de véritables problèmes de GFP dans les pays africains, est encore accentuée par les dires d'Anta Taal une fonctionnaire gambienne, lorsqu'elle déclare :

« Avec l'appui des coachs de CABRI, notre équipe a été guidée en vue d'adopter des solutions « maison » pour aborder les véritables problèmes qui affectent la GFP de notre pays. Ce fut une expérience unique d'enrichissement et de stimulation pour nous, en tant que fonctionnaires. »

Anta Taal, Direction des partenariats public-privé, Gambie

Thierry et Anta étaient deux des 491 participants qui ont pris part aux différents engagements de CABRI qui impliquaient 34 pays africains au cours de la période considérée.



Neil Cole
Secrétaire exécutif de CABRI



PLAN DE TRAVAIL 2018/19

CABRI a établi un ambitieux plan de travail pour la période considérée. Outre notre programme RCGFP, nous avons élargi et amélioré la couverture de nos Dialogues sur les Politiques et de nos produits du savoir. Il s'agissait également d'un plan de travail ambitieux pour la petite équipe et le budget limité du Secrétariat.

01

Le plan de travail pour 2018/19 est résumé dans le Tableau 1.

TABLEAUX 1 : Plan de travail 2018/19

EXTRANT DE PROGRAMME		PRÉVU
RC GFP	...en Afrique	6 équipes-pays ont participé au programme de 8 mois en utilisant l'approche PDIA pour progresser dans la résolution de leur problème de GFP localement énoncé
	...en Gambie	2 équipes gambiennes ont participé au programme de 8 mois en ayant recours à l'approche PDIA pour progresser dans la résolution de leur problème de GFP localement identifié
	...en Afrique du Sud	3 équipes sud-africaines ont participé au programme de 8 mois en se servant de l'approche PDIA pour accomplir des progrès dans la résolution de leur problème de GFP localement énoncé
	Partenariat entre le Bénin et la Guinée pour une transparence accrue	Programme d'échange et d'apprentissage entre pairs pour deux pays afin qu'ils se soutiennent mutuellement dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de plans de transparence
Dialogues sur les Politiques	Eau, Assainissement et Hygiène (EAH)	2 événements d'échange et d'apprentissage entre pairs sur la politique et le financement des stratégies visant à améliorer la prestation des services eau, assainissement et hygiène (EAH)
	Appropriation et diffusion du budget-programme	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs sur la mise en œuvre du budget-programme (BP) dans les pays membres de l'Union monétaire et économique ouest-africaine (UEMOA)
	Formation sur les prévisions de gestion de trésorerie	Former les gestionnaires de trésorerie à l'outil de prévision utilisé par la Trésorerie nationale sud-africaine
	Les stratégies d'élargissement de la base d'investisseurs	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs destiné aux gestionnaires de la dette publique, aux banques centrales et aux investisseurs
	Rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs destiné aux responsables du budget, au personnel parlementaire et aux membres des assemblées législatives
	Le rôle des gouvernements dans le développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'Agriculture	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs destiné aux gestionnaires du budget/des finances et de l'agriculture
Génération du savoir	Budgets en Afrique	Mise à jour trimestrielle de notre référentiel de documents budgétaires accessibles au public
	Moniteur de la dette en Afrique	Lancement du Moniteur de la dette en Afrique
	Histoires de leadership	Histoires de contribution de 4 responsables du budget à la réforme dans leur pays
	Pratiques et procédures budgétaires dans le secteur de la santé publique	Publier les conclusions d'une enquête sur les pratiques et procédures budgétaires en matière de santé
	Social Media	Renforcer notre visibilité sur les réseaux sociaux



PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT

Plusieurs partenaires du développement ont contribué aux travaux de CABRI au cours de la période considérée. Le Tableau 2 décrit le type de soutien et la durée des partenariats. Compte tenu des cotisations nominales des pays membres de CABRI, l'appui des partenaires du développement a fortement contribué à notre aptitude à exécuter nos programmes. L'appui des partenaires du développement a également permis à des pays non membres de bénéficier de leur participation aux programmes de CABRI.



TABLEUA 2 : Partenaires du développement

PARTENAIRE	TYPE	CONTRIBUTION 2018/19 (EN USD)	FIN DE L'ACCORD ACTUEL	PARTENAIRE DEPUIS
Banque africaine de développement	Financement de projets	1 676 339	Mars 2020	2016
Fondation Gates	Soutien budgétaire	1 234 087	Octobre 2020	2012
GIZ (BMZ/EU)	Conventions financières	85 166	Décembre 2019	2006
GIZ (BMZ/EU)	En nature			
Fondation Hewlett	Soutien budgétaire	200 000	Juillet 2021	2012
Trésorerie nationale sud-africaine	Soutien budgétaire	89 399		2004
SECO	Soutien budgétaire	587 934	Mars 2019	2015

Nous espérons poursuivre nos partenariats existants et en établir de nouveaux au fur et à mesure du développement de nos activités avec les ministères des Finances, du Budget et de la Planification ainsi qu'avec un certain nombre de ministères dépensiers. Ces partenariats seront indispensables à notre capacité à mettre en place une institution africaine qui mène des initiatives visant à garantir que les ressources des finances publiques sont gérées avec intégrité, transparence et responsabilité, et qui contribue finalement à la prestation efficiente et efficace de services, à une croissance économique et au développement durables.



SUIVI ET ÉVALUATION

CABRI dispose d'un système exhaustif de suivi qui a été adapté à ses extrants de programmes et à son approche. Le système comprend la collecte des réponses des participants afin de déterminer : (i) la pertinence des questions et des documents par rapport à leur contexte ; (ii) l'acquisition de nouvelles connaissances ; (iii) l'applicabilité de nouvelles connaissances et la façon de les utiliser afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques. Des mesures aussi bien qualitatives que quantitatives sont utilisées. Il s'agit là du principal mécanisme de suivi de nos Dialogues sur les Politiques.

03

Le mécanisme de suivi du programme RCGFP utilise des données tant qualitatives que quantitatives qui sont saisies sur la plateforme en ligne Canvas par les équipes-pays et les coachs de CABRI. Nous suivons les progrès que les équipes accomplissent pour résoudre leurs problèmes de GFP localement désignés. En outre, les fonctionnaires participants sont encouragés à contribuer à des blogs qui rendent compte de l'impact du programme.

Le Secrétariat de CABRI entreprend des évaluations et des rapports trimestriels qui sont présentés à notre Comité directeur, à notre Assemblée générale et à nos partenaires du développement. Par ailleurs, des rapports annuels sont également préparés conformément aux exigences de nos partenaires du développement.

CABRI a également entrepris une évaluation indépendante du Plan stratégique 2015/16 à 2017/18, qui a démarrée en 2017. Fondée sur la rétroaction obtenue par les évaluateurs indépendants, la société de conseil Khulisa Management Services (www.khulisa.com), plus de 70 pour cent des répondants, de pays membres et non membres avaient confirmé que :

- les activités de CABRI étaient très pertinentes par rapport à leurs priorités, besoins et contexte dans son ensemble ;
- leur participation à un événement de CABRI avait renforcé leurs compétences en GFP ;
- CABRI est un moyen efficace pour les acteurs aux niveaux national et régional de renforcer leur engagement en faveur d'une meilleure GFP (dans une large mesure) ;
- de nouvelles compétences ont été acquises à la suite de leur participation à CABRI ; et, que CABRI est un moyen efficace d'apprentissage mutuel pour les acteurs au niveau régional (apprentissage entre pairs).

D'une manière importante, l'enquête a également permis de mieux cerner les domaines à améliorer, fondés sur les conclusions que seuls 50 à 60 pour cent des répondants avaient estimé que :

- CABRI a été efficace pour renforcer les capacités des pays à gérer les ressources publiques ; et,
- les interventions avaient permis d'établir des relations entre les fonctionnaires du budget et d'autres fonctionnaires dans les ministères des Finances, du Budget et dépenses (dans une mesure « moyenne » à « élevée »).

L'évaluation a fourni des informations critiques qui ont permis d'orienter de notre nouveau plan à moyen terme. Elle a confirmé ce que nous faisons bien et comment cela a conduit au succès et a guidé le renforcement des domaines (axes) de travail qui doivent demeurer au cœur de notre mission, tels que l'apprentissage et l'échange entre pairs.

Une évaluation indépendante pour la période 2018/19 à 2020/21 débutera en 2020.



EXTRANTS ET ACCOMPLISSEMENTS PAR PROGRAMME

- RENFORCER LES COMPÉTENCES EN GFP (RCGFP)
- DIALOGUES SUR LES POLITIQUES
- GÉNÉRATION DU SAVOIR

04

RENFORCER LES COMPÉTENCES EN GFP (RCGFP)

Le programme RCGFP utilise l'approche PDIA et offre de nombreuses opportunités d'apprentissage et d'échange entre pairs. Au cours de la période considérée, le programme comprenait quatre volets : (i) le programme RCGFP en Afrique qui a réuni six équipes du même nombre de pays ; (ii) le programme RCGFP en Gambie qui comptait deux équipes gambiennes ; (iii) trois équipes d'Afrique du Sud qui ont commencé un programme RCGFP au cours du 4^e trimestre de l'exercice considéré ; et, (iv) un partenariat qui impliquait des équipes de la Guinée et du Bénin, se soutenant mutuellement en vue d'améliorer la transparence budgétaire.

Les différents extraits de chacun des volets du programme RCGFP, sont répertoriés au Tableau 3 ci-après.

TABLEAU 3 : Extraits du programme RCGFP

EXTRANT	LIEU	PAYS PARTICIPANTS	FONCTIONNAIRES
1^{ER} TRIMESTRE : 1ER AVRIL AU 30 JUIN 2018			
Renforcer les compétences en GFP - Ateliers de cadrage	Pretoria	Côte d'Ivoire, Ghana, Lesotho, Libéria, Nigéria et République centrafricaine	36 (composant 6 équipes)
Renforcer les compétences en GFP en Gambie - Atelier de cadrage	Banjul	Gambie	12 (composant 2 équipes)
Partenariat pour la transparence budgétaire : atelier de cadrage	Cotonou	Bénin et Guinée-Conakry	18 (composant 2 équipes)
2^E TRIMESTRE : 1ER JUILLET AU 30 SEPTEMBRE 2018			
Renforcer les compétences en GFP : séances de suivi dans les pays		Côte d'Ivoire, Ghana, Lesotho, Libéria, Nigéria et République centrafricaine	36 (composant 6 équipes), ainsi que des pairs nationaux des ministères dépensiers de chaque pays
Renforcer les compétences en GFP en Gambie : séance de suivi dans le pays	Banjul	Gambie	12 (composant 2 équipes) ainsi que des pairs gambiens des ministères dépensiers
Partenariat pour la transparence budgétaire : accueil conjoint de la formation budgétaire pour 20 OSC	Cotonou	Bénin	60 représentants et responsables de la société civile
3^E TRIMESTRE : 1ER OCTOBRE AU 31 DÉCEMBRE 2018			
Renforcer les compétences en GFP : séminaire d'évaluation par les pairs	Dakar	Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Lesotho, Libéria, Nigéria et République centrafricaine	51 (composant 8 équipes)
4^E TRIMESTRE : JANVIER AU 31 MARS 2019			
Renforcer les compétences en GFP en Afrique du Sud : atelier de cadrage	Johannesburg	Afrique du Sud	18 (composant 3 équipes)
Partenariat pour la transparence budgétaire : formation des OSC en Guinée	Conakry	Guinée-Conakry	41 représentants et responsables de la société civile
Renforcer les compétences en GFP en Afrique : l'optimisation des ressources dans la santé au Nigéria	Abuja	L'État fédéral et 5 États fédérés couvrant les 6 régions géographiques du Nigéria	102 responsables, dont certains provenant de l'administration fédérale et des administrations fédérées du Nigéria ainsi que de partenaires du développement

Renforcer les compétences en GFP en Afrique

Nous avons lancé notre deuxième programme Renforcer les compétences en GFP en 2018 auquel ont participé six équipes. Les quatre équipes anglophones étaient originaires de pays qui avaient pris part au programme en 2017, ce qui peut être attribué à la valeur acquise par les équipes précédentes. Les nouvelles équipes de ces pays ont déterminé différents énoncés de problème.

Deux équipes francophones ont pris part au programme en 2018, suite à la traduction des cours en ligne et des documents en français et à la désignation de coachs parlant le français pour ces deux équipes.

Ce programme offre aux équipes-pays un engagement continu et structuré qui prévoit de les familiariser avec les différents outils qu'elles peuvent utiliser pour résoudre des problèmes complexes. Le programme impliquait ce qui suit :

- a. Six équipes ont soumis une demande décrivant leur problème local (voir Tableau 4) et les noms des membres de l'équipe et de leur autorisant, qui, dans la plupart des cas, était le ministre des Finances/du Budget ou le directeur/secrétaire général ;
- b. Les six équipes se sont inscrites à un cours en ligne PDIA qui les a aidées ainsi que chacun de leurs membres à comprendre les concepts et la construction de leur problème. La facilité en ligne a servi tout au long du programme pour : (i) les travaux à faire en équipe ; (ii) les rapports d'avancement ; (iii) les réflexions du « coach » et les rapports de suivi ; et, (iv) le classement (la notation).
- c. À l'issue du cours en ligne de trois semaines, les équipes de pays se sont réunies afin d'améliorer le cadrage de leurs problèmes et la déconstruction de leurs principales causes. Les parties ont également consacré une partie essentielle de l'atelier de cadrage à Pretoria à identifier à quoi ressemblerait le problème résolu. Des idées d'action y ont été identifiées et des calendriers convenus avec les coachs attribués à chaque équipe. L'atelier de cadrage a également permis aux équipes d'échanger leurs expériences et d'apprendre de leurs pairs.
- d. Avec le soutien de leur coach, les équipes ont commencé à mettre en œuvre leurs premières actions presque aussitôt après leur retour dans leur pays respectif. Les coachs ont entrepris un suivi téléphonique bihebdomadaire avec leur équipe afin d'établir et d'examiner : (i) les progrès réalisés ; (ii) les défis relevés et les enseignements tirés ; et, (iii) les prochaines actions à mener.
- e. Les coachs ont entrepris au moins deux visites dans le pays. Ces visites impliquaient : (i) un examen plus approfondi du problème et des progrès accomplis ; (ii) des réunions avec l'Autorisant ainsi qu'avec les ministères, départements et agences concernés et des comités/commissions parlementaires ; et, (iii) l'accord sur les prochaines actions. Lors de ces visites, les coachs ont encouragé les équipes à utiliser l'outil PDIA et les compétences nouvellement acquises pour s'attaquer à différents problèmes et aussi pour partager des expériences du programme avec leurs pairs.
- f. À la fin du programme, les équipes-pays se sont rassemblées à Dakar pour faire état des progrès qu'elles ont accomplis et déterminer le soutien complémentaire dont elles auront besoin de la part de leur coach.

« Plus qu'une formation, le programme nous permet d'identifier les causes des problèmes qui fragilisent la gestion budgétaire et, par itération, nous donne les leviers pour les solutionner de façon endogène. Mieux les difficultés sont identifiées en interne, plus adaptées sont les solutions qui en découlent. »

Claude-François N'Goumissa, Direction de la réforme budgétaire et de la modernisation de la gestion publique, Côte d'Ivoire

Les progrès accomplis par les équipes et leurs travaux en cours peuvent être consultés sur le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI et sont résumés à l'Annexe A.

S'appuyant sur le succès de nos équipes de 2017 et 2018, les demandes de participation au programme RCGFP en Afrique 2019 pour la troisième cohorte de pays ont été reçues par le Secrétariat de CABRI au cours du 4^e trimestre de l'exercice 2018/19. Les pays participants seront le Bénin, la République centrafricaine, l'Éthiopie, le Ghana, la Guinée, le Mali et le Rwanda. Les énoncés de problème de ces équipes se rapportent : (i) à la mobilisation des ressources intérieures ; (ii) aux liens entre les plans, les budgets et la prestation des services ; et, (iii) la mise en œuvre des projets d'investissement.

TABLEAU 4 : Énoncés de problème local

Ghana	Les dépenses excessives des MDA entraînent des dépassements budgétaires qui entravent la prestation de services
Côte d'Ivoire	Les budgets alloués aux MDA ne contribuent pas aux résultats attendus
Libéria	L'affectation limitée de fonds aux projets d'investissement du secteur public et la sous-utilisation des fonds affectés
République centrafricaine	Les écarts entre les dépenses en capital prévues et les dépenses en capital réelles
Lesotho	Le ministère des Finances n'a aucune idée de combien les MDA ont besoin ou ne sait pas quand les fonds sont requis
Nigéria	Le financement insuffisant du secteur de la santé se traduit par l'obtention de mauvais résultats en matière de soins de santé primaires

Renforcer les compétences en GFP en Gambie

Deux équipes gambiennes ont participé à un programme distinct qui suivait les mêmes activités décrites dans la liste à puces ci-dessus. Les deux énoncés de problème de ces équipes sont indiqués au Tableau 5.

TABLEAU 5 : Problèmes de la Gambie désignés localement

Gambie (1)	La faible surveillance des entreprises d'État augmente le risque des passifs éventuels qui limitent l'espace budgétaire
Gambie (2)	Le coût élevé du service de la dette aboutit à l'évincement de dépenses prioritaires

Ces problèmes existent depuis longtemps, et ce, malgré l'introduction de plusieurs réformes de « meilleures pratiques » qui avaient été soutenues par des agences bilatérales et multilatérales. Les problèmes sont complexes si bien que les équipes devront faire des efforts considérables pour les résoudre. Le programme RCGFP a fourni aux équipes les outils nécessaires pour identifier les causes des problèmes et les stratégies qui peuvent être appliquées afin de progresser. Plus important encore, les équipes, leurs pairs et leur autorisant sont extrêmement conscients que l'appropriation des problèmes et l'aptitude à les résoudre, sont à leur portée.

Les progrès que les deux équipes ont accomplis et leurs prochaines actions à entreprendre sont résumés à l'Annexe A.

Renforcer les compétences en GFP en Afrique du Sud

Trois équipes de la Trésorerie nationale ont commencé au cours du troisième trimestre de l'exercice 2018/19 à travailler sur un problème unique énoncé localement, à savoir « La faible conformité par les entités publiques ». Elles ont assisté à l'atelier de cadrage et à la déconstruction du problème au cours du quatrième trimestre et ont commencé à mettre en œuvre leurs actions en avril 2019.

À l'occasion de la première séance de suivi menée par les coachs de CABRI, à laquelle les trois équipes ont toutes participé avec leur autorisant, ces dernières ont fait état de leurs progrès dans la collecte des données pertinentes et de leur déconstruction plus approfondie du problème en causes secondaires.

Partenariat pour la transparence budgétaire

Le partenariat entre la Guinée et le Bénin a permis aux deux pays de partager les expériences et enseignements tirés de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs politiques et plans respectifs en matière de transparence budgétaire. Commençant par un atelier de cadrage en vue de partager des politiques et des plans, les équipes des deux pays ont convenu d'un mécanisme d'évaluation par les pairs visant à évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de leurs plans d'action en faveur de la transparence budgétaire.

Les deux prochains extrants ont comporté des programmes de formation destinés à des organisations de la société civile sur les plans et les pratiques et procédures actuelles budgétaires, à Cotonou et à Conakry.

CABRI et le Bénin (Direction du budget) ont accueilli conjointement un atelier de formation sur le budget destiné à des organisations de la société civile qui travaillent au Bénin. La formation s'est concentrée sur la formulation du budget et a également traité des politiques et des pratiques qui devront être abordées afin que le Bénin puisse améliorer le score de son Indice sur le budget ouvert.

CABRI et la Guinée (ministère du Budget) ont accueilli conjointement un atelier de formation sur le budget à l'intention des organisations de la société civile travaillant en Guinée. La formation a mis l'accent sur la formulation du budget et a couvert également les politiques et les pratiques qui devront être traitées afin que la Guinée puisse améliorer le score de son Indice sur le budget.

DIALOGUES SUR LES POLITIQUES

Forts de près de dix ans d'expérience dans le domaine de l'échange et de l'apprentissage entre pairs en utilisant des approches différentes, nos Dialogues sur les Politiques se composent des éléments suivants :

- a. la recherche et l'élaboration d'études de cas qui ont fourni d'importants enseignements sur la mise en œuvre, les pratiques et les procédures de politiques, qui ont démontré, entre autres, l'efficacité allocative et technique de l'exécution des plans de dépenses.
- b. un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs auquel ont participé des fonctionnaires des Finances, du Budget et du ministère dépendant concerné.
- c. une formation ou une évaluation par des pairs de pays qui est adaptée aux besoins spécifiques identifiés lors de l'événement d'échange entre pairs.
- d. un jumelage volontaire et déterminé par la demande des pays afin d'approfondir les possibilités d'apprentissage et d'échange entre pairs.
- e. un suivi régulier et en temps opportun avec les participants afin d'évaluer l'application des connaissances et des compétences acquises.

Les Dialogues sur les Politiques ont fourni une plateforme essentielle aux praticiens des ministères des Finances et du Budget (et à un certain nombre de ministères dépendants) afin de partager leurs expériences et d'apprendre de celles de leurs pairs et s'il y a lieu, d'appliquer les enseignements tirés.

Quand il s'agit de l'apprentissage entre pairs par le biais de réseaux régionaux, CABRI dispose d'un avantage comparatif pour faciliter le changement, en réunissant des praticiens ayant une expérience dans des contextes similaires et faisant face à des défis de GFP analogues (que ce soit entre les pays ou organisations ou au sein de ces derniers/dernières). Le caractère volontaire de l'organisation a garanti l'implication ouverte et constructive des fonctionnaires participants des ministères des Finances/du Budget et des ministères dépensiers et leur engagement à ramener dans leur pays les enseignements tirés.

Les divers extraits de nos Dialogues sur les Politiques sont indiqués au Tableau 6.

TABLEAU 6 : Extraits des Dialogues sur les Politiques

EXTRANT	LIEU	PAYS PARTICIPANTS	FONCTIONNAIRES
1^{ER} TRIMESTRE : 1ER AVRIL AU 30 JUIN 2018			
Atelier d'évaluation par les pairs sur le secteur EAH (groupe de pays anglophones)	Le Cap	Afrique du Sud, Botswana, Gambie, Ghana, Lesotho, Kenya, Maurice et Nigéria	21
Atelier d'évaluation par les pairs sur le secteur EAH (groupe de pays francophones)	Kigali	Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Conakry, Mali, RCA, RDC et Rwanda	16
Atelier UEMOA portant sur l'appropriation et la diffusion du budget-programme	Abidjan	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Maroc, Mauritanie, Seychelles, Togo et Tunisie	14
2^E TRIMESTRE : 1ER JUILLET AU 30 SEPTEMBRE 2018			
Formation sur les prévisions de gestion de trésorerie	Pretoria	Afrique du Sud, Gambie, Kenya, Lesotho, Libéria, Malawi, Maurice, Namibie, Nigéria, Ouganda, Sierra Leone et Zambie	24
3^E TRIMESTRE : 1ER OCTOBRE AU 31 DÉCEMBRE 2018			
Les stratégies d'élargissement de la base d'investisseurs	Nairobi	Afrique du Sud, Botswana, Côte d'Ivoire, Kenya, Mali, Maurice, Maroc, Namibie, Nigéria, Ouganda, Tunisie et Zambie	39
Le rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire	Nairobi	Afrique du Sud, Burkina Faso, Gambie, Ghana, Guinée-Conakry, Libéria, Malawi, Mali, Nigéria, Ouganda, République démocratique du Congo et Zambie	59
4^E TRIMESTRE : JANVIER AU 31 MARS 2019			
Le rôle des gouvernements dans le développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'agriculture	Addis-Abeba	Afrique du Sud, Bénin, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Guinée, Kenya, Libéria, Maroc, Maurice, Nigéria et République centrafricaine	19

Dialogues sur les Politiques portant sur l'optimisation des ressources en matière de dépenses publiques

Deux évaluations-pays par les pairs ont été réalisées à l'issue du Dialogue sur les Politiques portant sur le financement de l'EAH qui a eu lieu à Accra en novembre 2017. La première revue avec un groupe de pays anglophones, qui s'est déroulée au Cap du 6 au 8 juin, a été l'occasion pour les fonctionnaires de ministères des Finances et de ministères, départements et agences chargés de l'EAH de faire part d'études de cas sur les stratégies, la budgétisation et les défis de mise en œuvre dans le secteur de l'EAH. Toujours dans le cadre de cette revue, les réponses de deux villes d'Afrique du Sud confrontées à des pénuries d'eau et à des problèmes d'assainissement en 2016/17 ont été étudiées de près et les participants ont eu l'occasion de visiter un projet novateur de traitement et de distribution d'eau à faible coût dans un quartier informel.

La deuxième évaluation qui s'est tenue à Kigali du 20 au 22 juin avec des fonctionnaires de pays francophones, a suivi un modèle analogue à celui de la rencontre du Cap. Les participants ont analysé les principaux obstacles rencontrés pour établir le bien-fondé d'une hausse du financement de l'EAH, et la nécessité d'élaborer des plans et programmes sectoriels crédibles. L'atelier de Kigali a aussi été l'occasion de faire part des défis et des expériences concernant le suivi des flux financiers dans ce secteur, qui est fortement décentralisé dans de nombreux pays.

Le Dialogue sur les Politiques portant sur l'appropriation et la diffusion du budget-programme dans la région de l'UEMOA s'est tenu à Abidjan les 10 et 11 avril 2018. Ce dialogue a mis l'accent sur plusieurs difficultés auxquelles ont dû faire face les pays membres de l'UEMOA lors de la mise en œuvre du budget-programme, notamment les problèmes techniques tels que la décentralisation des contrôles des dépenses ; les conditions préalables et fondamentales, ainsi que les aspects négligés de la gestion du changement non technique. Le dialogue s'est aussi penché sur le contexte local de chacun des pays membres de l'UEMOA qui avaient jusqu'en 2017 pour mettre en œuvre le budget-programme et qui l'ont fait en enregistrant des succès mitigés et limités.

En plus de la participation de cinq pays membres de l'UEMOA, quatre pays qui ne sont pas membres de l'UEMOA ont été invités à faire part d'études de cas portant sur l'élaboration et la mise en œuvre de leur budget-programme. La participation de la Côte d'Ivoire au programme RCGFP fait suite aux défis qu'elle a identifiés lors du Dialogue sur les Politiques tenu à Abidjan.

Le Dialogue sur les Politiques portant sur le rôle des gouvernements dans le développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'agriculture au service de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté s'est tenu à Addis-Abeba les 26 et 27 mars 2019. Il a réuni des responsables de 11 pays anglophones et francophones travaillant aux ministères des Finances, du Budget, de la Planification nationale et de l'Agriculture. Grâce à l'utilisation des études de cas et à des discussions facilitées, le dialogue a abordé les principaux défis de politiques et institutionnels auxquels font face les gouvernements lors de l'adoption d'une approche « chaîne de valeur ».

Ne disposant que de ressources et de capacités limitées, l'État doit choisir de manière stratégique les interventions durables qui auront le plus d'impact dans la chaîne. L'aptitude du gouvernement à effectivement choisir et mettre en œuvre des politiques est donc essentielle. L'accent a été mis sur le renforcement de relations bénéfiques durables avec le secteur privé et les partenaires du développement en tant que moyen d'optimisation des ressources limitées.

Deux des principaux domaines d'intervention déterminés lors du dialogue étaient l'apport d'un soutien aux petits exploitants pour relever les défis posés par une production morcelée et aux transformateurs pour accroître les investissements dans la transformation intérieure et la valeur ajoutée.

En outre, les gouvernements sont confrontés à des défis de GFP associés à l'adoption d'une approche « chaîne de valeur », comme la budgétisation multisectorielle. Une évaluation fondée sur les insuffisances en matière de compétences et les lacunes dans les connaissances identifiées au cours de ce dialogue a eu lieu en juillet 2019.

Dialogues sur les Politiques portant sur la transparence budgétaire en faveur d'une redevabilité et d'une participation accrues

Les 27 et 28 novembre 2019, un Dialogue sur les Politiques s'est tenu à Nairobi, qui portait sur le rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire. Ce dialogue a rassemblé des hauts responsables du budget de ministères des Finances/du Budget et des assemblées législatives ainsi que des représentants de comités des comptes publics et de comités (ou commissions) du budget et des finances. Le Dialogue a été ouvert par le ministre des Finances kényan, M. Henry Rotich. Au cours de cet événement de deux jours, des participants et des membres du personnel de CABRI ont fait des présentations et ont facilité le travail en groupes. Les études de cas du Burkina-Faso, du Kenya et du Nigéria ont été utilisées pour faciliter les séances sur la préparation du budget selon différents systèmes législatifs.

Certains points essentiels à retenir, étaient comme suit :

- une participation précoce des assemblées législatives au processus budgétaire améliore les audiences budgétaires et peut contribuer à l'approbation du budget dans les délais impartis. Une implication précoce limite également le « parachutage » de projets d'infrastructure qui n'ont pas été correctement conceptualisés et estimés dans le budget de l'exécutif ;
- il y a moins de tension entre l'exécutif et le législatif dans un régime parlementaire que dans un régime présidentiel, mais cela ne signifie nullement que l'un soit plus efficace que l'autre ; et,
- des bureaux parlementaires du budget qui fonctionnent jouent un rôle important, en aidant les divers commissions/comités législatifs à comprendre le cadre et les dotations budgétaires, ainsi qu'à améliorer leur rôle de surveillance (ou de contrôle). Plusieurs participants qui travaillent pour les bureaux parlementaires du budget (BPB) ont vivement conseillé à CABRI d'aider les BPB à devenir plus fonctionnels.

Deux événements de suivi ont été prévus. Le premier est une formation qui aura lieu au Mali sur l'amélioration de la fonctionnalité des BPB. Le second est un partenariat entre le Libéria et le Nigéria afin d'échanger leurs expériences sur la façon de renforcer le rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire au sein d'un régime présidentiel.

Dialogues sur les Politiques portant sur la gestion de la dette publique soutenable

À la suite du Dialogue sur les Politiques mettant l'accent sur l'amélioration de la coordination entre la gestion de la dette et de la trésorerie qui a eu lieu à Accra, les 21 et 22 mars 2018, et en réponse à une demande de plusieurs participants de formation sur les prévisions de gestion de trésorerie, CABRI a dispensé une formation à 11 pays sur l'outil de prévisions utilisé par la Trésorerie nationale sud-africaine.

Le Dialogue sur les Politiques portant sur les stratégies d'élargissement de la base d'investisseurs qui s'est tenu à Nairobi, les 14 et 15 novembre 2018, a réuni des fonctionnaires de bureaux de la dette publique, de banques centrales, de bourses et d'autres opérateurs sur le marché. L'établissement d'une solide base d'investisseurs locaux en titres d'État, est l'un des éléments constitutifs clés lors du développement des marchés de la dette en monnaie locale. Durant cet événement de deux jours, des débats d'experts, des présentations et la facilitation de travail en groupes ont été entrepris par des participants et des membres du personnel de CABRI. Des études de cas de la Côte d'Ivoire, du Kenya, du Maroc et de l'Afrique du Sud ont servi à faciliter les séances sur l'élargissement de la base d'investisseurs.

Certains points essentiels à retenir, étaient comme suit :

- les spécialistes en valeurs du Trésor peuvent faire davantage que négocier les obligations d'État ; ils peuvent aussi exercer une fonction importante de conseillers et assurer l'instruction d'autres opérateurs sur le marché ;
- il est essentiel pour les pays de comprendre qui sont leurs investisseurs potentiels et quels sont les outils à utiliser pour obtenir des informations ou des données ;
- un mélange d'investisseurs étrangers et nationaux est essentiel pour assurer la stabilité, car en général, leurs décisions en matière d'investissement ne prennent pas la même direction en même temps ; et,
- l'adoption de différents instruments financiers permet aux gouvernements de cibler les différentes sources d'économies disponibles dans un pays.

Une formation de suivi sur le renforcement des réseaux de spécialistes en valeurs du Trésor, aura lieu au Maroc, les 9 et 10 avril 2019.

GÉNÉRATION DU SAVOIR

Budgets en Afrique

Des documents budgétaires de la base de données « Budgets en Afrique » ont été téléchargés 9 571 fois au cours de l'exercice considéré, ce qui représente une augmentation annuelle de près de 38 pour cent.

Pôle de connaissances sur la GFP

Le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI (www.cabri-sbo.org) a enregistré 58 493 utilisateurs au cours de l'exercice considéré, soit une augmentation de 197 pour cent par rapport à l'exercice précédent. Les documents accessibles sur le pôle ont été téléchargés 16 770 fois, ce qui représente une augmentation annuelle de 62 pour cent.

Histoires de leadership

Des histoires de leadership d'anciens hauts fonctionnaires et hauts fonctionnaires en poste du Bénin, du Libéria, du Malawi et d'Afrique du Sud ont été finalisées au premier trimestre puis publiées sur le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI sous forme de vidéos de 15 minutes. Ces histoires illustrent le rôle de leadership de chacun de ces hauts fonctionnaires dans les réformes spécifiques de la GFP, comme indiqué dans le Tableau 7 :

TABLEAU 7 : Histoires de leadership

Bénin	Améliorer la transparence budgétaire
Libéria	Réforme de la politique de déplacement (menant à une réduction de 35 pour cent des dépenses connexes)
Malawi	Élaboration et mise en œuvre du budget-programme
Afrique du Sud	Introduction de la budgétisation à moyen terme après 1994

Moniteur de la dette en Afrique

Suite à l'enquête sur le Moniteur de la dette en Afrique à laquelle ont répondu 20 pays, un atelier de validation (des données) a eu lieu à Maurice le 31 octobre et le 1er novembre 2018. La validation des données des 5 pays qui n'ont pas pu assister à l'atelier de Maurice se fera séparément avec chacun des pays. Le mise en ligne des données est en cours, et, le lancement du Moniteur de la dette en Afrique a été lancé en septembre 2019.

Pratiques et procédures budgétaires dans le secteur de la santé publique

Des retards dans la conclusion de contrats avec les prestataires de services se sont traduits par le report de ce projet à l'exercice 2019/20. À l'issue de l'enquête, le rapport sur les pratiques et procédures budgétaires en Afrique a été achevé en 2019.

Publications



Médias sociaux

TABLEAU 8 : Réseaux sociaux

Facebook	Nombre de pages « j'aime » : 104 879 ; portée totale (pages) : 12 765 877
Twitter	Nombre de suiveurs (d'abonnés) : 4 730 ; total des impressions tweet : 2 318 900
LinkedIn	Nombre de suiveurs (d'abonnés) : 884 ; total des impressions : 267 180



GOUVERNANCE DU RÉSEAU

- COMITÉ DIRECTEUR ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
- GESTION FINANCIÈRE ET AUDIT
- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

05

COMITÉ DIRECTEUR ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Notre première réunion biannuelle du Comité directeur (CD) et notre réunion annuelle de l'Assemblée générale (AG) ont eu lieu à Pretoria les 8 et 9 mai 2018, respectivement. Outre l'examen et l'approbation du plan de travail et du budget annuel de l'exercice 2018/19, le rapport financier audité de l'exercice 2016/17, les nouvelles politiques et les nouvelles nominations de membres du personnel, l'AG a également élu un nouveau CD composé de l'Afrique du Sud, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire (la présidente), de la Guinée-Conakry et du Nigéria.

Le CD s'est aussi réuni le 26 novembre 2018 à Nairobi pour approuver le rapport d'audit de l'exercice 2017/18 et les états financiers annuels ; pour renouveler le contrat du Secrétaire exécutif pour une durée de trois ans (du 1er avril 2019 au 31 mars 2022) ; et, pour ratifier les nominations des nouveaux membres du personnel de CABRI.

GESTION FINANCIÈRE ET AUDIT

Le cabinet d'auditeurs *Morar Incorporated* (<https://morar.co.za>) a été nommé par le Comité directeur pour effectuer l'audit de l'exercice 2017/18 selon les normes internationales d'information financière (IFRS). L'audit a été achevé au cours du deuxième trimestre. Une opinion d'audit sans réserve du Rapport d'audit et les états financiers annuels ont été présentés au CD à l'occasion de sa réunion au mois de novembre 2018.

L'audit de l'exercice 2018/19 conformément aux normes IFRS commencera en juillet 2019. Le rapport d'audit de l'exercice considéré sera présenté au CD à l'occasion de sa réunion en novembre 2019.

Les états financiers non audités de l'exercice 2018/19 sont joints en tant qu'Annexe B.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Lors de sa réunion de mai 2018, le CD a approuvé la nomination de Mme Awa Touray (administratrice de programme) et de Mme Nthabiseng Masinge (assistante communications et marketing).

Quatre nouvelles nominations ont été approuvées par le CD lors de sa réunion de novembre 2018 à Nairobi :

- Dr Biniam Bedasso (spécialiste en GFP),
- Mme Erika Venter (assistante personnelle du Secrétaire exécutif),
- Mme Jade Naidoo (assistante Finances et Administration), et,
- Dr Shanaz Broermann (administratrice de GFP).

En outre, Mme Charmaine Ferreira (administratrice des finances) a été embauchée jusqu'à la fin du mois de décembre 2019 car le poste est soutenu par des fonds de la BAD. Mme Joana Bento, quant à elle, a été promue au poste de responsable de programme en novembre, à la suite d'un processus d'entretien.



PARTENARIATS

En complément de notre plan de travail pour l'exercice 2018/19, CABRI a établi des partenariats avec plusieurs organisations régionales et internationales pour partager nos connaissances sur la GFP en Afrique et aussi pour encourager une participation accrue des praticiens. Le Tableau 9 décrit notre collaboration avec des partenaires dans l'ensemble de nos trois domaines de résultats : (i) l'optimisation des ressources en matière de dépenses publiques; (ii) la transparence budgétaire en faveur d'une redevabilité et d'une participation accrues ; et, (iii) la gestion de la dette publique soutenable.

06

TABLEAU 9 : Collaboration avec des organisations partenaires

EXTRANT	ORGANISATION(S) PARTENAIRE(S)	RÔLE DE CABRI
Semaine mondiale de l'eau organisée par le SIWI	Réseau d'intégrité de l'eau, GIZ, Réseau des sociétés civiles sur l'eau et l'assainissement du Kenya, Assainissement et eau pour tous, BMZ	Présentation sur les questions de GFP et de financement dans le secteur EAH en utilisant des documents de notre Dialogue sur les Politiques et deux évaluations sur l'EAH
Conférence du Réseau africain des bureaux parlementaires du budget	Les BPB du Mozambique, du Zimbabwe, de la Tanzanie, de la Zambie, de l'Ouganda, du Kenya, du Ghana et de l'Afrique du Sud	Présentation sur le rôle des Institutions budgétaires et fiscales
Formation des comités des comptes publics	La GIZ et les parlementaires affiliés à l'Organisation des comités des comptes publics d'Afrique australe, (Afrique du Sud, Namibie, Mozambique, Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Maurice, Zambie)	<ul style="list-style-type: none"> • Conférence sur la gestion des finances publiques • Discussion de spécialistes sur la budgétisation en faveur des ODD
La GFP en matière de dépenses sociales	Organisation internationale du travail : Centre international de formation (CIF)	Conférence sur la formation du budget et l'exécution des plans de dépenses
Renforcer les dispositions relatives à la gouvernance du Fonds de la paix de l'UA	Union africaine	Services consultatifs
Flux financiers illicites : outil de profil de risque pays (PRP)	ATAF, AFROSAI, AFROPAC et GIZ	A dirigé l'exercice pilote pour l'achèvement de l'outil de profil de risques pays, par le Maroc, le Gabon et le Kenya
Formation des comités des comptes publics	Parlement du Ghana, AFROPAC et GIZ	Conférence sur la GFP

Annexes

Annexe A : Résumé des progrès accomplis par les équipes RCGFP et des prochaines étapes

PAYS	ÉNONCÉ DU PROBLÈME	PROGRÈS	PROCHAINES ÉTAPES (ACTIONS)
RCA	Les écarts entre les dépenses en capital prévues et les dépenses en capital réelles	<ul style="list-style-type: none"> • A adopté de nouveaux procédés pour rationaliser la passation des marchés des investissements en capital. • A établi une communication régulière sur les projets d'investissement entre les MDA et le bureau de passation des marchés (ou bureau des achats). • A fourni une formation ciblée aux MDA et aux agents chargés de la passation des marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le ministre devra approuver les recommandations issues d'un atelier de coordination entre les MDA. • Mettre en place un Comité de redevabilité des dépenses d'investissement.
CÔTE D'IVOIRE	Les budgets alloués aux MDA ne contribuent pas aux résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • A mis en place une structure de coordination entre la Direction du budget et la Direction des investissements publics. • A fourni une formation ciblée aux gestionnaires de crédit des MDA sur les besoins en informations relatives aux projets. • A établi et mis au banc d'essai cinq comités sectoriels en vue d'améliorer la surveillance des projets d'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les comités sectoriels pilotes chargés de l'affectation du budget d'investissement. • Assurer la coordination avec la Direction des investissements publics. • Continuer la formation des gestionnaires de crédit des MDA sur les besoins en informations relatives aux projets. • Faire participer les MDA aux questions liées aux virements, à partir de l'analyse des données.
GAMBIA (1)	La faible surveillance des entreprises d'État augmente le risque des passifs éventuels	<ul style="list-style-type: none"> • A révisé la loi relative aux entreprises d'État (EE), a rassemblé des intrants pour évaluer la performance des EE. • A conçu un modèle de reporting simplifié des flux de trésorerie. • A accru la fréquence du reporting des EE, d'un reporting trimestriel à mensuel. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de l'approbation de la loi relative aux EE. • Introduire l'évaluation de la performance des EE. • Renouveler les membres du conseil d'administration des EE.

PAYS	ÉNONCÉ DU PROBLÈME	PROGRÈS	PROCHAINES ÉTAPES (ACTIONS)
GAMBIA (2)	Le coût élevé du service de la dette aboutit à l'évincement de dépenses prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • A finalisé le protocole d'accord (clarifiant la coopération entre le ministère des Finances et la Banque centrale). • A adopté un cadre de suivi et d'évaluation (S&E). • Une concertation plus régulière avec les investisseurs locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les prévisions de dépenses. • S'assurer de la mise en œuvre du cadre S&E ainsi que du protocole d'accord avec la Banque centrale. • Revoir et mettre à jour la stratégie de gestion de la dette à moyen terme.
GHANA	Les dépenses excessives des MDA entraînent des dépassements budgétaires qui entravent la prestation de services	<ul style="list-style-type: none"> • A réduit le nombre de demandes de dernières minutes faites par les MDA qui affectent l'enveloppe budgétaire en créant une marge de sécurité lors de l'affectation des plafonds budgétaires. • A identifié des domaines à améliorer au cours de la phase de formulation du budget, ce qui s'est traduit par l'amélioration des relations entre le ministère des Finances et les ministères dépensiers dans la gestion des engagements et des dépenses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le suivi des affectations de caisse. • Effectuer une analyse plus actualisée des rapports de dépenses.
LESOTHO	Le ministère des Finances n'a aucune idée de combien les MDA ont besoin ou ne sait pas quand les fonds sont requis	<ul style="list-style-type: none"> • A réactivé le Comité de gestion des liquidités, avec des termes de référence. • A amélioré la communication et la coordination avec les MDA. • A élaboré une base de données et le classement des comptes bancaires tout en fermant 178 comptes. • A augmenté la quantité et la qualité des soumissions des plans de dépenses faites par les MDA. • A adopté un rapprochement mensuel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un programme de diffusion a été déployé en 2019. • Des directives en matière de planification des dépenses et de rapprochement seront élaborées par les MDA. • Incorporation de tous les comptes bancaires dans le SIGIF. • Renforcer les lois sur la GFP pour combler les lacunes révélées au cours du programme RCGFP.

PAYS	ÉNONCÉ DU PROBLÈME	PROGRÈS	PROCHAINES ÉTAPES (ACTIONS)
LIBERIA	L'affectation limitée de fonds aux projets d'investissement du secteur public et la sous-utilisation des fonds affectés.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du taux d'approbation des plans de passation des marchés (ou d'achats) et du taux d'achèvement des projets d'investissement du secteur public. • Un service d'assistance dédié aux ED (entités dépendantes) chargées de la mise en œuvre des projets d'investissement du secteur public (PISP), au sein de la Commission de la passation des marchés publics et des • Concessions. • Une durée de traitement des demandes de passation des marchés de 24 heures. • Une meilleure sensibilisation aux causes du non-respect de la passation des marchés et de ses retards. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer le suivi de la performance des comités budgétaires. • Mener une formation ciblée sur la passation des marchés. • Soutenir davantage la redevabilité à l'égard de l'exécution du budget d'investissement. • Organiser des rencontres régulières avec l'Administration fiscale libérienne (LRA).
NIGERIA	Le financement insuffisant du secteur de la santé se traduit par l'obtention de mauvais résultats en matière de soins de santé primaires	<p>A adopté un Plan de transition de l'aide, soutenu par un groupe de travail technique interministériel.</p> <p>A facilité une augmentation des crédits alloués au budget 2019 du secteur de la santé de 8 %.</p> <p>A amélioré la coopération entre le ministère du Budget et du Plan (ou Planification nationale), le ministère de la Santé et l'Agence nationale pour le développement des soins primaires de santé.</p> <p>Amélioration de la collecte de données.</p> <p>Atelier OR afin de faire part des résultats du travail réalisé par l'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer les processus de passation des marchés et mettre en œuvre le cadre de redevabilité financière du Plan de transition des donateurs. • Identifier d'autres sources de financement. • Faire des recherches sur les raisons des différences importantes observées en ce qui concerne la couverture vaccinale.

Annexe B : États financiers non audités de l'exercice 2018/19



Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire
États financiers annuels de
l'exercice clos le 31 mars 2019

Informations générales

Pays d'enregistrement et domicile

Nature de l'affaire et principales activités

L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire est une organisation internationale qui offre une plateforme d'apprentissage et d'échange entre pairs, destinée aux ministères africains des Finances et de la Planification/dû Plan.

Pays membres

Burkina Faso
République centrafricaine
Royaume du Lesotho
République de Côte d'Ivoire
République du Ghana
République du Kenya
République du Libéria
République du Mali
République de Maurice
République du Rwanda
République du Sénégal
République d'Afrique du Sud
République de Gambie
République de Guinée
République fédérale du Nigéria
République du Bénin

Membres du Comité directeur

République de Côte d'Ivoire – Présidente
République fédérale du Nigéria
Burkina Faso
République d'Afrique du Sud
République de Guinée
M. NG Cole - Membre d'office

Adresse professionnelle

Southdowns Ridge Office Park
Coin de John Vorster Drive et de Nellmapius Drive
Centurion
Afrique du Sud
0062

Adresse postale

Southdowns Ridge Office Park
Coin de John Vorster Drive et de Nellmapius Drive
Centurion
Afrique du Sud
0062

Auditeurs

Morar Incorporated
Chartered Accountants (S.A.)
Auditeur agréé

Niveau d'assurance

Ces états financiers annuels ont été audités conformément aux exigences applicables de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire.

Personne responsable de la préparation de ce document

Les états financiers annuels ont été établis en interne par :
M^{me} R Subramoney
Responsable des finances

Publiés

Le 19 août 20

Index

	Page
Responsabilités et approbation du Comité directeur	4
Rapport du Comité directeur	5 à 20
Rapport de l'auditeur indépendant	21 à 23
État de la situation financière	24
État (Compte) du résultat et autres éléments du résultat global	25
État de variation des capitaux propres	26
Tableau des flux de trésorerie	27
Règles (méthodes) comptables	28 à 32
Notes apportées aux états financiers annuels	33 à 43
Les informations supplémentaires suivantes ne font pas partie des états financiers annuels et n'ont pas été auditées :	
État (compte) de résultats détaillés	44

Responsabilités et approbation du Comité directeur

Les membres du Comité directeur sont tenus aux termes de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire de tenir des documents comptables appropriés et sont responsables du contenu et de l'intégrité des états financiers annuels et de l'information financière connexe figurant dans le présent rapport. Il leur incombe de s'assurer que les états financiers annuels offrent un tableau impartial de la situation de l'organisation à la fin de l'exercice budgétaire ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière. Les auditeurs externes ont été mandatés pour exprimer une opinion indépendante sur les états financiers annuels.

Les états financiers annuels ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière et sont fondés sur des règles (méthodes) comptables appropriées qui sont appliquées de manière systématique et étayées par des appréciations et des estimations raisonnables et prudentes.

Les membres du Comité directeur reconnaissent qu'ils sont en définitive responsables du système de contrôle financier interne établi par l'Organisation et attachent une importance considérable au maintien d'un environnement de contrôle efficace. Afin que les membres du Comité directeur puissent assumer ces responsabilités, le Comité établit des normes de contrôle interne visant à réduire le risque d'erreur ou de perte de manière rentable. Les normes comprennent la délégation appropriée des responsabilités dans un cadre clairement défini, des procédures comptables efficaces et la répartition adéquate des tâches afin de garantir un niveau acceptable de risques. Ces contrôles sont suivis dans l'ensemble de l'organisation et tous les employés sont tenus de respecter les meilleures normes éthiques pour s'assurer que les activités de l'organisation soient menées dans toutes circonstances raisonnables de manière irréprochable. La gestion des risques de l'organisation met l'accent sur l'identification, l'évaluation, la gestion et le suivi de toutes les formes de risques à travers l'organisation. Bien que le risque opérationnel ne puisse pas être complètement éliminé, l'organisation fait tout son possible pour le minimiser, en veillant à ce que les infrastructures, les contrôles, les systèmes et le comportement éthique soient appropriés et gérés dans le cadre des procédures et des contraintes prédéterminées.

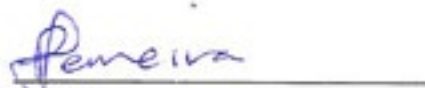
Sur la base des informations et des explications données par la direction, les membres du Comité directeur estiment que le système de contrôle interne offre l'assurance raisonnable de la fiabilité des pièces comptables pour la préparation des états financiers annuels. Cependant, tout système de contrôle financier interne des Finances ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, mais non absolue, contre les inexactitudes significatives ou les pertes importantes.

Les membres du Comité directeur qui ont examiné les prévisions de flux de trésorerie de l'organisation pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2020, et, compte tenu de cet examen et de la situation financière actuelle, sont convaincus que l'organisation a - ou a eu accès à- des ressources suffisantes pour lui permettre de poursuivre ses activités dans un avenir prévisible.

Les auditeurs externes sont chargés d'auditer de manière indépendante les états financiers annuels de l'organisation et d'en rendre compte. Les états financiers annuels ont été examinés par les auditeurs externes de l'organisation et leur rapport est présenté aux pages 21 à 23.

Les états financiers annuels présentés aux pages 24 à 44 qui ont été préparés selon le principe de la continuité d'exploitation (ou continuité des activités) ont été approuvés par le Comité directeur le _____ et ont été signés en son nom par :


Président


Membre

Rapport du Comité directeur

Les membres du Comité directeur ont le plaisir de présenter leur rapport sur les états financiers annuels de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire de l'exercice clos le 31 mars 2019.

1. Examen des résultats financiers et des activités

Les états financiers annuels (ou comptes annuels) ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière et aux exigences de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire. Les méthodes comptables ont été appliquées de manière systématique par rapport à l'exercice précédent.

Tous les détails de la situation financière, des résultats des activités et des flux de trésorerie de l'organisation figurent dans ces états financiers annuels.

2. Note de synthèse

Vue d'ensemble donnée par l'exécutif

« L'approche PDIA m'a permis de mettre en valeur l'expertise et les compétences qui résident en moi au profit de mon pays. Désormais, je ressentirai de la fierté chaque fois que je verrai une infrastructure reconstruite ou réhabilitée sur les ressources propres de l'État. »

Thierry Lobaka, Direction générale du budget, République centrafricaine

CABRI est le fer de lance des efforts d'amélioration des compétences des pays en gestion des ressources de finances publiques.

Au cours de la période considérée, à savoir l'exercice 2018/19 compris entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 mars 2019, CABRI a renforcé son engagement de plus d'une décennie à offrir aux États membres et participants une plateforme d'échange d'expériences et d'apprentissage, dans un environnement fondé sur le respect, la pertinence, la transparence et l'appropriation. Nous continuons à créer une communauté unique de pairs qui s'efforcent de découvrir ce qui fonctionne (quand et comment), et, ensemble, nous soutenons la mise en place d'une GFP fonctionnelle à travers le continent africain.

CABRI fournit des interventions qualitatives qui prennent la forme :

- d'équipes nationales s'attaquant à des problèmes de GFP dans leur pays respectif ;
- d'opportunités d'échange et d'apprentissage entre pairs qui mettent l'accent sur des défis critiques en matière de politiques et de mise en œuvre ; et,
- de produits de connaissances de premier plan sur les budgets, les processus et procédures budgétaires et sur la gestion de la dette publique en Afrique.

La période considérée du rapport annuel couvre la première année de notre plan stratégique triennal (2018/19 à 2020/21) – un plan qui met de plus en plus l'accent sur le renforcement des compétences des fonctionnaires de ministères des Finances tout en améliorant la fonctionnalité des systèmes de GFP. Le plan stratégique applique une théorie du changement reposant sur la conviction que ce sont les praticiens sur le terrain – les fonctionnaires effectivement responsables de la GFP dans leur pays – qui sont les mieux placés pour identifier les défis liés au contexte et pour élaborer et mettre en œuvre des approches fonctionnelles afin de relever ces défis. Par conséquent, notre théorie du changement place le praticien au premier rang de tout ce que nous faisons. Au cœur de la démarche se trouve une façon de penser adaptative, itérative pour la résolution de problèmes (PDIA) qui est saisie ci-dessus par Thierry Lobaka, un participant à notre programme « Renforcer les compétences en GFP » 2018. Bien que la République centrafricaine dispose d'une loi sur la passation des marchés suivant les « meilleures pratiques », elle ne dépensait environ que 3 pour cent d'un budget d'investissement déjà limité. Comprendre le vrai problème et ses causes principales et secondaires a donné à l'équipe de fonctionnaires de bien meilleures chances de progresser et de résoudre le problème de sous-utilisation des dépenses, avec le soutien d'un coach de CABRI.

L'adéquation de notre approche pour résoudre de véritables problèmes de GFP dans les pays africains, est encore accentuée par les dires d'Anta Taal une fonctionnaire gambienne, lorsqu'elle déclare :

« Avec l'appui des coachs de CABRI, notre équipe a été guidée en vue d'adopter des solutions « maison » pour aborder les véritables problèmes qui affectent la GFP de notre pays. Ce fut une expérience unique d'enrichissement et de stimulation pour nous, en tant que fonctionnaires. »

Anta Taal, Direction des partenariats public-privé, Gambie

Thierry et Anta étaient deux des 491 participants qui ont pris part aux différents engagements de CABRI qui impliquaient 34 pays africains au cours de la période considérée.

Rapport du Comité directeur

Plan de travail 2018/19

CABRI a établi un ambitieux plan de travail pour la période considérée. Outre notre programme RCGFP, nous avons élargi et amélioré la couverture de nos Dialogues sur les Politiques et de nos produits du savoir. Il s'agissait également d'un plan de travail ambitieux pour la petite équipe et le budget limité du Secrétariat.

Le plan de travail pour 2018/19 est résumé dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Plan de travail 2018/19

<i>Extrant de programme</i>		<i>Prévu</i>
RCGFP	...en Afrique	6 équipes-pays participent au programme de 8 mois en utilisant l'approche PDIA pour progresser dans la résolution de leur problème de GFP localement énoncé
	...en Gambie	2 équipes gambiennes participent au programme de 8 mois en ayant recours à l'approche PDIA pour progresser dans la résolution de leur problème de GFP localement identifié
	...en Afrique du Sud	3 équipes sud-africaines participent au programme de 8 mois en se servant de l'approche PDIA pour accomplir des progrès dans la résolution de leur problème de GFP localement énoncé
	Partenariat entre le Bénin et la Guinée pour une transparence accrue	Programme d'échange et d'apprentissage entre pairs pour deux pays afin qu'ils se soutiennent mutuellement dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de plans de transparence
Dialogues sur les Politiques	Eau, Assainissement et Hygiène (EAH)	2 événements d'échange et d'apprentissage entre pairs sur la politique et le financement des stratégies visant à améliorer la prestation des services eau, assainissement et hygiène (EAH)
	Appropriation et diffusion du budget-programme	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs sur la mise en œuvre du budget-programme (BP) dans les pays membres de l'Union monétaire et économique ouest-africaine (UEMOA)
	Formation sur les prévisions de gestion de trésorerie	Former les gestionnaires de trésorerie à l'outil de prévision utilisé par la Trésorerie nationale sud-africaine
	Les stratégies d'élargissement de la base d'investisseurs	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs destiné aux gestionnaires de la dette publique, aux banques centrales et aux investisseurs
	Rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs destiné aux responsables du budget, au personnel parlementaire et aux membres des assemblées législatives
	Le rôle des gouvernements dans le développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'Agriculture	Un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs destiné aux gestionnaires du budget/des finances et de l'agriculture

Rapport du Comité directeur

Génération du savoir	Budgets en Afrique	Mise à jour trimestrielle de notre référentiel de documents budgétaires accessibles au public
	Moniteur de la dette en Afrique	Lancement du Moniteur de la dette en Afrique
	Histoires de leadership	Histoires de contribution de 4 responsables du budget à la réforme dans leur pays
	Pratiques et procédures budgétaires dans le secteur de la santé publique	Publier les conclusions d'une enquête sur les pratiques et procédures budgétaires en matière de santé
	Médias sociaux	Accroître notre présence dans les médias sociaux

Partenaires du développement

Plusieurs partenaires du développement ont contribué aux travaux de CABRI au cours de la période considérée. Le Tableau 2 décrit le type de soutien et la durée des partenariats. Compte tenu des cotisations minimales des pays membres de CABRI, l'appui des partenaires du développement a fortement contribué à notre aptitude à exécuter nos programmes. L'appui des partenaires du développement a également permis à des pays non membres de bénéficier de leur participation aux programmes de CABRI.

Tableau 2 : Partenaires du développement

Partenaire	Type	Contribution 2018/19 (en USD)	Fin de l'accord actuel	Partenaire depuis
Banque africaine de développement	Financement de projets	1 676 339	Mars 2020	2016
Fondation Gates	Soutien budgétaire	1 234 087	Octobre 2020	2012
GIZ (BMZ/EU)	Conventions financières	85 166	Décembre 2019	2006
GIZ (BMZ/EU)	En nature			
Fondation Hewlett	Soutien budgétaire	200 000	Juillet 2021	2012
Trésorerie nationale sud-africaine	Soutien budgétaire	89 389		2004
SECO	Soutien budgétaire	587 934	Mars 2019	2015

Nous espérons poursuivre nos partenariats existants et en établir de nouveaux au fur et à mesure du développement de nos activités avec les ministères des Finances, du Budget et de la Planification, ainsi qu'avec un certain nombre de ministères dépensiers. Ces partenariats seront indispensables à notre aptitude à mettre en place une institution africaine qui mène des initiatives visant à garantir que les ressources des finances publiques sont gérées avec intégrité, transparence et responsabilité, et qui contribue finalement à la prestation efficiente et efficace de services, à une croissance économique et au développement durables.

Rapport du Comité directeur

Suivi et évaluation

CABRI dispose d'un système exhaustif de suivi qui a été adapté à ses extrants de programmes et à son approche. Le système comprend la collecte des réponses des participants afin de déterminer : (i) la pertinence des questions et des documents par rapport à leur contexte ; (ii) l'acquisition de nouvelles connaissances ; (iii) l'applicabilité de nouvelles connaissances et la façon de les utiliser afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques. Des mesures aussi bien qualitatives que quantitatives sont utilisées. Il s'agit là du principal mécanisme de suivi de nos Dialogues sur les Politiques.

Le mécanisme de suivi du programme RCGFP utilise des données tant qualitatives que quantitatives qui sont saisies sur la plateforme en ligne Canvas par les équipes-pays et les coachs de CABRI. Nous suivons les progrès que les équipes accomplissent pour résoudre leurs problèmes de GFP localement désignés. En outre, les fonctionnaires participants sont encouragés à contribuer à des blogs qui rendent compte de l'impact du programme.

Le Secrétariat de CABRI entreprend des évaluations et des rapports trimestriels qui sont présentés à notre Comité directeur, à notre Assemblée générale et à nos partenaires du développement. Par ailleurs, des rapports annuels sont également préparés conformément aux exigences de nos partenaires du développement.

CABRI a également entrepris une évaluation indépendante du Plan stratégique 2015/16 à 2017/18, qui a démarré en 2017. Fondée sur la rétroaction obtenue par les évaluateurs indépendants, la société de conseil *Khulisa Management Services* (www.khulisa.com), plus de 70 pour cent des répondants, de pays membres et non membres, avaient confirmé que :

- les activités de CABRI étaient très pertinentes par rapport à leurs priorités, besoins et contexte dans son ensemble ;
- leur participation à un événement de CABRI avait renforcé leurs compétences en GFP ;
- CABRI est un moyen efficace pour les acteurs aux niveaux national et régional de renforcer leur engagement en faveur d'une meilleure GFP (dans une large mesure) ;
- de nouvelles compétences ont été acquises à la suite de leur participation à CABRI ; et,
- que CABRI est un moyen efficace d'apprentissage mutuel pour les acteurs au niveau régional (apprentissage entre pairs).

D'une manière importante, l'enquête a également permis de mieux cerner les domaines à améliorer, fondés sur les conclusions que seuls 50 à 60 pour cent des répondants avaient estimé que :

- CABRI a été efficace pour renforcer les capacités des pays à gérer les ressources publiques ; et,
- les interventions avaient permis d'établir des relations entre les fonctionnaires du budget et d'autres fonctionnaires dans les ministères des Finances, du Budget et des dépenses (dans une mesure « moyenne » à « élevée »).

L'évaluation a fourni des informations critiques qui ont permis d'orienter de notre nouveau plan à moyen terme. Elle a confirmé ce que nous faisons bien et comment cela a conduit au succès et a guidé le renforcement des domaines (axes) de travail qui doivent demeurer au cœur de notre mission, tels que l'apprentissage et l'échange entre pairs.

Une évaluation indépendante pour la période 2018/19 à 2020/21 débutera en 2020.

Extrants et accomplissements par programme

Renforcer les compétences en GFP (RCGFP)

Le programme RCGFP utilise l'approche PDIA et offre de nombreuses opportunités d'apprentissage et d'échange entre pairs. Au cours de la période considérée, le programme comprenait quatre volets : (i) le programme RCGFP en Afrique qui a réuni six équipes du même nombre de pays ; (ii) le programme RCGFP en Gambie qui comptait deux équipes gambiennes ; (iii) trois équipes d'Afrique du Sud qui ont commencé un programme RCGFP au cours du 4^e trimestre de l'exercice considéré ; et, (iv) un partenariat qui impliquait des équipes de la Guinée et du Bénin, se soutenant mutuellement en vue d'améliorer la transparence budgétaire.

Les différents extrants de chacun des volets du programme RCGFP, sont répertoriés au Tableau 3 ci-après.

Rapport du Comité directeur

Tableau 3 : Extrants du programme RCGFP

<i>Trimestre</i>	<i>Extrant</i>	<i>Lieu</i>	<i>Pays participants</i>	<i>Fonctionnaires</i>
1 ^{er} : 1 ^{er} avril au 30 juin 2018	Renforcer les compétences en GFP - Ateliers de cadrage	Pratoria	Côte d'Ivoire, Ghana, Lesotho, Libéria, Nigéria et République centrafricaine	48 (composant 6 équipes)
	Renforcer les compétences en GFP en Gambie - Atelier de cadrage	Banjul	Gambie	12 (composant 2 équipes)
	Partenariat pour la transparence budgétaire : atelier de cadrage	Cotonou	Bénin et Guinée-Conakry	18 (composant 2 équipes)
2 ^e : 1 ^{er} juillet au 30 septembre 2018	Renforcer les compétences en GFP : séances de suivi dans les pays		Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Lesotho, Libéria, Nigéria et République centrafricaine	48 (composant 7 équipes), ainsi que des pairs nationaux des ministères dépeniers de chaque pays
	Renforcer les compétences en GFP en Gambie : séance de suivi dans le pays	Banjul	Gambie	12 (composant 2 équipes) ainsi que des pairs gambiens des ministères dépeniers
	Partenariat pour la transparence budgétaire : accueil conjoint de la formation budgétaire pour 20 OSC	Cotonou	Bénin	60 représentants et responsables de la société civile
3 ^e : 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2018	Renforcer les compétences en GFP : séminaire d'évaluation par les pairs	Dakar	Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Lesotho, Libéria, Nigéria et République centrafricaine	51 (composant 9 équipes)
4 ^e : Janvier au 31 mars 2019	Renforcer les compétences en GFP en Afrique du Sud : atelier de cadrage	Johannesburg	Afrique du Sud	18 (composant 3 équipes)
	Partenariat pour la transparence budgétaire : formation des OSC en Guinée	Conakry	Guinée-Conakry	41 représentants et responsables de la société civile

Rapport du Comité directeur

	Renforcer les compétences en GFP en Afrique : l'optimisation des ressources dans la santé au Nigéria	Abuja	L'État fédéral et 5 États fédérés couvrant les 6 régions géographiques du Nigéria	102 responsables, dont certains provenant de l'administration fédérale et des administrations fédérées du Nigéria ainsi que de partenaires du développement
--	--	-------	---	---

Renforcer les compétences en GFP en Afrique

Nous avons lancé notre deuxième programme *Renforcer les compétences en GFP* en 2018 auquel ont participé six équipes. Les quatre équipes anglophones étaient originaires de pays qui avaient pris part au programme en 2017, ce qui peut être attribué à la valeur acquise par les équipes précédentes. Les nouvelles équipes de ces pays ont déterminé différents énoncés de problème.

Deux équipes francophones ont pris part au programme en 2018, suite à la traduction des cours en ligne et des documents en français et à la désignation de coachs parlant le français pour ces deux équipes.

Ce programme offre aux équipes-pays un engagement continu et structuré qui prévoit de les familiariser avec les différents outils qu'elles peuvent utiliser pour résoudre des problèmes complexes. Le programme impliquait ce qui suit :

- Six équipes ont soumis une demande décrivant leur problème local (voir Tableau 4) et les noms des membres de l'équipe et de leur autorisant, qui, dans la plupart des cas, était le ministre des Finances/du Budget ou le directeur/secrétaire général ;

Tableau 4 : Énoncés de problème local

Ghana	Les dépenses excessives des MDA entraînent des dépassements budgétaires qui entravent la prestation de services
Côte d'Ivoire	Les budgets alloués aux MDA ne contribuent pas aux résultats attendus
Libéria	L'affectation limitée de fonds aux projets d'investissement du secteur public et la sous-utilisation des fonds affectés
République centrafricaine	Les écarts entre les dépenses en capital prévues et les dépenses en capital réelles
Lesotho	Le ministère des Finances n'a aucune idée de combien les MDA ont besoin ou ne sait pas quand les fonds sont requis
Nigéria	Le financement insuffisant du secteur de la santé se traduit par l'obtention de mauvais résultats en matière de soins de santé primaires

- Les six équipes se sont inscrites à un cours en ligne PDIA qui les a aidés ainsi que chacun de leurs membres à comprendre les concepts et la construction de leur problème. La facilité en ligne a servi tout au long du programme pour : (i) les travaux à faire en équipe ; (ii) les rapports d'avancement ; (iii) les réflexions du « coach » et les rapports de suivi ; et, (iv) le classement (la notation).
- À l'issue du cours en ligne de trois semaines, les équipes de pays se sont réunies afin d'améliorer le cadrage de leurs problèmes et la déconstruction de leurs principales causes. Les parties ont également consacré une partie essentielle de l'atelier de cadrage à Pretoria à identifier à quoi ressemblerait le problème résolu. Des idées d'action y ont été identifiées et des calendriers convenus avec les coachs attribués à chaque équipe. L'atelier de cadrage a également permis aux équipes d'échanger leurs expériences et d'apprendre de leurs pairs.

Rapport du Comité directeur

- Avec le soutien de leur coach, les équipes ont commencé à mettre en œuvre leurs premières actions presque aussitôt après leur retour dans leur pays respectif. Les coaches ont entrepris un suivi téléphonique bihebdomadaire avec leur équipe afin d'établir et d'examiner : (i) les progrès réalisés ; (ii) les défis relevés et les enseignements tirés ; et, (iii) les prochaines actions à mener.
- Les coaches ont entrepris au moins deux visites dans le pays. Ces visites impliquaient : (i) un examen plus approfondi du problème et des progrès accomplis ; (ii) des réunions avec l'Autorisant ainsi qu'avec les ministères, départements et agences concernés et des comités/commissions parlementaires ; et, (iii) l'accord sur les prochaines actions. Lors de ces visites, les coaches ont encouragé les équipes à utiliser l'outil PDIA et les compétences nouvellement acquises pour s'attaquer à différents problèmes et aussi pour partager des expériences du programme avec leurs pairs.
- À la fin du programme, les équipes-pays se sont rassemblées à Dakar pour faire état des progrès qu'elles ont accomplis et déterminer le soutien complémentaire dont elles auront besoin de la part de leur coach.

Les progrès accomplis par les équipes et leurs travaux en cours peuvent être consultés sur le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI et sont résumés à l'Annexe A.

S'appuyant sur le succès de nos équipes de 2017 et 2018, les demandes de participation au programme RCGFP en Afrique 2019 pour la troisième cohorte de pays ont été reçues par le Secrétariat de CABRI au cours du 4^e trimestre de l'exercice 2018/19. Les pays participants seront le Bénin, la République centrafricaine, l'Éthiopie, le Ghana, la Guinée, le Mali et le Rwanda. Les énoncés de problème de ces équipes se rapportent : (i) à la mobilisation des ressources intérieures ; (ii) aux liens entre les plans, les budgets et la prestation des services ; et, (iii) la mise en œuvre des projets d'investissement.

Renforcer les compétences en GFP en Gambie

Deux équipes gambiennes ont participé à un programme distinct qui suivait les mêmes activités décrites dans la liste à puces ci-dessus. Les deux énoncés de problème de ces équipes sont indiqués au Tableau 5.

Tableau 5 : Problèmes de la Gambie désignés localement

Gambie (1)	La faible surveillance des entreprises d'État augmente le risque des passifs éventuels qui limitent l'espace budgétaire
Gambie (2)	Le coût élevé du service de la dette aboutit à l'évincement de dépenses prioritaires

Ces problèmes existent depuis longtemps, et ce, malgré l'introduction de plusieurs réformes de « meilleures pratiques » qui avaient été soutenues par des agences bilatérales et multilatérales. Les problèmes sont complexes si bien que les équipes devront faire des efforts considérables pour les résoudre. Le programme RCGFP a fourni aux équipes les outils nécessaires pour identifier les causes des problèmes et les stratégies qui peuvent être appliquées afin de progresser. Plus important encore, les équipes, leurs pairs et leur autorisant sont extrêmement conscients que l'appropriation des problèmes et l'aptitude à les résoudre, sont à leur portée.

Les progrès que les deux équipes ont accomplis et leurs prochaines actions à entreprendre sont résumés à l'Annexe A.

Renforcer les compétences en GFP en Afrique du Sud

Trois équipes de la Trésorerie nationale ont commencé au cours du troisième trimestre de l'exercice 2018/19 à travailler sur un problème unique énoncé localement, à savoir « La faible conformité par les entités publiques ». Elles ont assisté à l'atelier de cadrage et à la déconstruction du problème au cours du quatrième trimestre et ont commencé à mettre en œuvre leurs actions en avril 2019.

À l'occasion de la première séance de suivi menée par les coaches de CABRI, à laquelle les trois équipes ont toutes participé avec leur autorisant, ces dernières ont fait état de leurs progrès dans la collecte des données pertinentes et de leur déconstruction plus approfondie du problème en causes secondaires.

Partenariat pour la transparence budgétaire

Le partenariat entre la Guinée et le Bénin a permis aux deux pays de partager les expériences et enseignements tirés de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs politiques et plans respectifs en matière de transparence budgétaire. Commencant par un atelier de cadrage en vue de partager des politiques et des plans, les équipes des deux pays ont convenu d'un mécanisme d'évaluation par les pairs visant à évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de leurs plans d'action en faveur de la transparence budgétaire.

Rapport du Comité directeur

Les deux prochains extrants ont comporté des programmes de formation destinés à des organisations de la société civile sur les plans et les pratiques et procédures actuelles budgétaires, à Cotonou et à Conakry.

CABRI et le Bénin (Direction du budget) ont accueilli conjointement un atelier de formation sur le budget destiné à des organisations de la société civile qui travaillent au Bénin. La formation s'est concentrée sur la formulation du budget et a également traité des politiques et des pratiques qui devront être abordées afin que le Bénin puisse améliorer le score de son Indice sur le budget ouvert.

CABRI et la Guinée (ministère du Budget) ont accueilli conjointement un atelier de formation sur le budget à l'intention des organisations de la société civile travaillant en Guinée. La formation a mis l'accent sur la formulation du budget et a couvert également les politiques et les pratiques qui devront être traitées afin que la Guinée puisse améliorer le score de son Indice sur le budget.

Dialogues sur les Politiques

Forts de près de dix ans d'expérience dans le domaine de l'échange et de l'apprentissage entre pairs en utilisant des approches différentes, nos Dialogues sur les Politiques se composent des éléments suivants :

- la recherche et l'élaboration d'études de cas qui ont fourni d'importants enseignements sur la mise en œuvre, les pratiques et les procédures de politiques, qui ont démontré, entre autres, l'efficacité allocative et technique de l'exécution des plans de dépenses.
- un événement d'échange et d'apprentissage entre pairs auquel ont participé des fonctionnaires des Finances, du Budget et du ministère dépensier concerné.
- une formation ou une évaluation par des pairs de pays qui est adaptée aux besoins spécifiques identifiés lors de l'événement d'échange entre pairs.
- un jumelage volontaire et déterminé par la demande des pays afin d'approfondir les possibilités d'apprentissage et d'échange entre pairs.
- un suivi régulier et en temps opportun avec les participants afin d'évaluer l'application des connaissances et des compétences acquises.

Les Dialogues sur les Politiques ont fourni une plateforme essentielle aux praticiens des ministères des Finances et du Budget (et à un certain nombre de ministères dépensiers) afin de partager leurs expériences et d'apprendre de celles de leurs pairs et s'il y a lieu, d'appliquer les enseignements tirés.

Quand il s'agit de l'apprentissage entre pairs par le biais de réseaux régionaux, CABRI dispose d'un avantage comparatif pour faciliter le changement, en réunissant des praticiens ayant une expérience dans des contextes similaires et faisant face à des défis de GFP analogues (que ce soit entre les pays ou organisations ou au sein de ces derniers/dernières). Le caractère volontaire de l'organisation a garanti l'implication ouverte et constructive des fonctionnaires participants des ministères des Finances/du Budget et des ministères dépensiers et leur engagement à ramener dans leur pays les enseignements tirés.

Les divers extrants de nos Dialogues sur les Politiques sont indiqués au Tableau 6.

Tableau 6 : Extrants des Dialogues sur les Politiques

Trimestre	Extrant	Lieu	Pays participants	Fonctionnaires
1 ^{er} : 1 ^{er} avril au 30 juin 2018	Atelier d'évaluation par les pairs sur le secteur EAH (groupe de pays anglophones)	Le Cap	Afrique du Sud, Botswana, Gambie, Ghana, Lesotho, Kenya, Maurice et Nigéria	21
	Atelier d'évaluation par les pairs sur le secteur EAH (groupe de pays francophones)	Kigali	Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Conakry, Mali, RCA, RDC et Rwanda	16
	Atelier UEMOA portant sur l'appropriation et la diffusion du budget-programme	Abidjan	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Maroc, Mauritanie, Seychelles, Togo et Tunisie	14

Rapport du Comité directeur

2 ^e : 1 ^{er} juillet au 30 septembre 2018	Formation sur les prévisions de gestion de trésorerie	Pretoria	Afrique du Sud, Gambie, Kenya, Lesotho, Libéria, Malawi, Maurice, Namibie, Nigéria, Ouganda, Sierra Leone et Zambie	24
3 ^e : 1 ^{er} octobre au 31 décembre 2018	Les stratégies d'élargissement de la base d'investisseurs	Nairobi	Afrique du Sud, Botswana, Côte d'Ivoire, Kenya, Mali, Maurice, Maroc, Namibie, Nigéria, Ouganda, Tunisie et Zambie	39
	Le rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire	Nairobi	Afrique du Sud, Burkina Faso, Gambie, Ghana, Guinée-Conakry, Libéria, Malawi, Mali, Nigéria, Ouganda, République démocratique du Congo et Zambie	59
4 ^e : 1 ^{er} janvier au 31 mars 2019	Le rôle des gouvernements dans le développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'agriculture	Addis-Abeba	Afrique du Sud, Bénin, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Guinée, Kenya, Libéria, Maroc, Maurice, Nigéria et République centrafricaine	19

Dialogues sur les Politiques portant sur l'optimisation des ressources en matière de dépenses publiques

Deux évaluations-pays par les pairs ont été réalisées à l'issue du Dialogue sur les Politiques portant sur le financement de l'EAH qui a eu lieu à Accra en novembre 2017. La première revue avec un groupe de pays anglophones, qui s'est déroulée au Cap du 6 au 8 juin, a été l'occasion pour les fonctionnaires de ministères des Finances et de ministères, départements et agences chargés de l'EAH de faire part d'études de cas sur les stratégies, la budgétisation et les défis de mise en œuvre dans le secteur de l'EAH. Toujours dans le cadre de cette revue, les réponses de deux villes d'Afrique du Sud confrontées à des pénuries d'eau et à des problèmes d'assainissement en 2016/17 ont été étudiées de près et les participants ont eu l'occasion de visiter un projet novateur de traitement et de distribution d'eau à faible coût dans un quartier informel.

La deuxième évaluation qui s'est tenue à Kigali du 20 au 22 juin avec des fonctionnaires de pays francophones, a suivi un modèle analogue à celui de la rencontre du Cap. Les participants ont analysé les principaux obstacles rencontrés pour établir le bien-fondé d'une hausse du financement de l'EAH, et la nécessité d'élaborer des plans et programmes sectoriels crédibles. L'atelier de Kigali a aussi été l'occasion de faire part des défis et des expériences concernant le suivi des flux financiers dans ce secteur, qui est fortement décentralisé dans de nombreux pays.

Le Dialogue sur les Politiques portant sur l'appropriation et la diffusion du budget-programme dans la région de l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine) s'est tenu à Abidjan les 10 et 11 avril 2018. Ce dialogue a mis l'accent sur plusieurs difficultés auxquelles ont dû faire face les pays membres de l'UEMOA lors de la mise en œuvre du budget-programme, notamment les problèmes techniques tels que la décentralisation des contrôles des dépenses ; les conditions préalables et fondamentales, ainsi que les aspects négligés de la gestion du changement non technique. Le dialogue s'est aussi penché sur le contexte local de chacun des pays membres de l'UEMOA qui avaient jusqu'en 2017 pour mettre en œuvre le budget-programme et qui l'ont fait en enregistrant des succès mitigés et limités.

En plus de la participation de cinq pays membres de l'UEMOA, quatre pays qui ne sont pas membres de l'UEMOA ont été invités à faire part d'études de cas portant sur l'élaboration et la mise en œuvre de leur budget-programme. La participation de la Côte d'Ivoire au programme RCGFP fait suite aux défis qu'elle a identifiés lors du Dialogue sur les Politiques tenu à Abidjan.

Le Dialogue sur les Politiques portant sur le rôle des gouvernements dans le développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'agriculture au service de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté s'est tenu à Addis-Abeba les 26 et 27 mars 2019.

Rapport du Comité directeur

Il a réuni des responsables de 11 pays anglophones et francophones travaillant aux ministères des Finances, du Budget, de la Planification nationale et de l'Agriculture. Grâce à l'utilisation des études de cas et à des discussions facilitées, le dialogue a abordé les principaux défis de politiques et institutionnels auxquels font face les gouvernements lors de l'adoption d'une approche « chaîne de valeur ».

Ne disposant que de ressources et de capacités limitées, l'État doit choisir de manière stratégique les interventions durables qui auront le plus d'impact dans la chaîne. L'aptitude du gouvernement à effectivement choisir et mettre en œuvre des politiques est donc essentielle. L'accent a été mis sur le renforcement de relations bénéfiques durables avec le secteur privé et les partenaires du développement en tant que moyen d'optimisation des ressources limitées.

Deux des principaux domaines d'intervention déterminés lors du dialogue étaient l'apport d'un soutien aux petits exploitants pour relever les défis posés par une production morcelée et aux transformateurs pour accroître les investissements dans la transformation intérieure et la valeur ajoutée.

En outre, les gouvernements sont confrontés à des défis de GFP associés à l'adoption d'une approche « chaîne de valeur », comme la budgétisation multisectorielle. Une évaluation fondée sur les insuffisances en matière de compétences et les lacunes dans les connaissances identifiées au cours de ce dialogue aura lieu en juillet 2019.

Dialogues sur les Politiques portant sur la transparence budgétaire en faveur d'une redevabilité et d'une participation accrues

Les 27 et 28 novembre 2019, un Dialogue sur les Politiques s'est tenu à Nairobi, qui portait sur le rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire. Ce dialogue a rassemblé des hauts responsables du budget de ministères des Finances/du Budget et des assemblées législatives ainsi que des représentants de comités des comptes publics et de comités (ou commissions) du budget et des finances. Le Dialogue a été ouvert par le ministre des Finances kényan, M. Henry Rotich. Au cours de cet événement de deux jours, des participants et des membres du personnel de CABRI ont fait des présentations et ont facilité le travail en groupes. Les études de cas du Burkina-Faso, du Kenya et du Nigéria ont été utilisées pour faciliter les séances sur la préparation du budget selon différents systèmes législatifs.

Certains points essentiels à retenir, étaient comme suit :

- une participation précoce des assemblées législatives au processus budgétaire améliore les audiences budgétaires et peut contribuer à l'approbation du budget dans les délais impartis. Une implication précoce limite également le « parachutage » de projets d'infrastructure qui n'ont pas été correctement conceptualisés et estimés dans le budget de l'exécutif ;
- il y a moins de tension entre l'exécutif et le législatif dans un régime parlementaire que dans un régime présidentiel, mais cela ne signifie nullement que l'un soit plus efficace que l'autre ; et,
- des bureaux parlementaires du budget qui fonctionnent jouent un rôle important, en aidant les divers commissions/comités législatifs à comprendre le cadre et les dotations budgétaires, ainsi qu'à améliorer leur rôle de surveillance (ou de contrôle). Plusieurs participants qui travaillent pour les bureaux parlementaires du budget (BPB) ont vivement conseillé à CABRI d'aider les BPB à devenir plus fonctionnels.

Deux événements de suivi sont prévus. Le premier est une formation qui aura lieu au Mali sur l'amélioration de la fonctionnalité des BPB. Le second est un partenariat entre le Libéria et le Nigéria afin d'échanger leurs expériences sur la façon de renforcer le rôle des assemblées législatives dans le processus budgétaire au sein d'un régime présidentiel.

Dialogues sur les Politiques portant sur la gestion de la dette publique soutenable

À la suite du Dialogue sur les Politiques mettant l'accent sur l'amélioration de la coordination entre la gestion de la dette et de la trésorerie qui a eu lieu à Accra, les 21 et 22 mars 2018, et en réponse à une demande de plusieurs participants de formation sur les prévisions de gestion de trésorerie, CABRI a dispensé une formation à 11 pays sur l'outil de prévisions utilisé par la Trésorerie nationale sud-africaine.

Le Dialogue sur les Politiques portant sur les stratégies d'élargissement de la base d'investisseurs qui s'est tenu à Nairobi, les 14 et 15 novembre 2018, a réuni des fonctionnaires de bureaux de la dette publique, de banques centrales, de bourses et d'autres opérateurs sur le marché. L'établissement d'une solide base d'investisseurs locaux en titres d'État, est l'un des éléments constitutifs clés lors du développement des marchés de la dette en monnaie locale. Durant cet événement de deux jours, des débats d'experts, des présentations et la facilitation de travail en groupes ont été entrepris par des participants et des membres du personnel de CABRI. Des études de cas de la Côte d'Ivoire, du Kenya, du Maroc et de l'Afrique du Sud ont servi à faciliter les séances sur l'élargissement de la base d'investisseurs.

Rapport du Comité directeur

Certains points essentiels à retenir, étaient comme suit :

- les spécialistes en valeurs du Trésor peuvent faire davantage que négocier les obligations d'État ; ils peuvent aussi exercer une fonction importante de conseillers et assurer l'instruction d'autres opérateurs sur le marché ;
- il est essentiel pour les pays de comprendre qui sont leurs investisseurs potentiels et quels sont les outils à utiliser pour obtenir des informations ou des données ;
- un mélange d'investisseurs étrangers et nationaux est essentiel pour assurer la stabilité, car en général, leurs décisions en matière d'investissement ne prennent pas la même direction en même temps ; et,
- l'adoption de différents instruments financiers permet aux gouvernements de cibler les différentes sources d'économies disponibles dans un pays.

Une formation de suivi sur le renforcement des réseaux de spécialistes en valeurs du Trésor, aura lieu au Maroc, les 9 et 10 avril 2019.

Génération du savoir

Budgets en Afrique

Des documents budgétaires de la base de données « Budgets en Afrique » ont été téléchargés 9 571 fois au cours de l'exercice considéré, ce qui représente une augmentation annuelle de près de 38 pour cent.

Pôle de connaissances sur la GFP

Le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI a enregistré 58 493 utilisateurs au cours de l'exercice considéré, soit une augmentation de 197 pour cent par rapport à l'exercice précédent. Les documents accessibles sur le pôle ont été téléchargés 16 770 fois, ce qui représente une augmentation annuelle de 62 pour cent.

Histoires de leadership

Des histoires de leadership d'anciens hauts fonctionnaires et hauts fonctionnaires en poste du Bénin, du Libéria, du Malawi et d'Afrique du Sud ont été finalisées au premier trimestre puis publiées sur le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI sous forme de vidéos de 15 minutes. Ces histoires illustrent le rôle de leadership de chacun de ces hauts fonctionnaires dans les réformes spécifiques de la GFP, comme indiqué dans le Tableau 7 :

Tableau 7 : Histoires de leadership

Bénin	Améliorer la transparence budgétaire
Libéria	Réforme de la politique de déplacement (menant à une réduction de 35 pour cent des dépenses connexes)
Malawi	Élaboration et mise en œuvre du budget-programme
Afrique du Sud	Introduction de la budgétisation à moyen terme après 1994

Moniteur de la dette en Afrique

Suite à l'enquête sur le Moniteur de la dette en Afrique à laquelle ont répondu 20 pays, un atelier de validation (des données) a eu lieu à Maurice le 31 octobre et le 1^{er} novembre 2018. La validation des données des 5 pays qui n'ont pas pu assister à l'atelier de Maurice se fera séparément avec chacun des pays. La mise en ligne des données est en cours, et, le lancement du Moniteur de la dette en Afrique est prévu en juin 2019.

Pratiques et procédures budgétaires dans le secteur de la santé publique

Des retards dans la conclusion de contrats avec les prestataires de services se sont traduits par le report de ce projet à l'exercice 2019/20. À l'issue de l'enquête, le rapport sur les pratiques et procédures budgétaires en Afrique sera achevé en 2019.

Rapport du Comité directeur

Certains points essentiels à retenir, étaient comme suit :

- les spécialistes en valeurs du Trésor peuvent faire davantage que négocier les obligations d'État ; ils peuvent aussi exercer une fonction importante de conseillers et assurer l'instruction d'autres opérateurs sur le marché ;
- il est essentiel pour les pays de comprendre qui sont leurs investisseurs potentiels et quels sont les outils à utiliser pour obtenir des informations ou des données ;
- un mélange d'investisseurs étrangers et nationaux est essentiel pour assurer la stabilité, car en général, leurs décisions en matière d'investissement ne prennent pas la même direction en même temps ; et,
- l'adoption de différents instruments financiers permet aux gouvernements de cibler les différentes sources d'économies disponibles dans un pays.

Une formation de suivi sur le renforcement des réseaux de spécialistes en valeurs du Trésor, aura lieu au Maroc, les 9 et 10 avril 2019.

Génération du savoir

Budgets en Afrique

Des documents budgétaires de la base de données « Budgets en Afrique » ont été téléchargés 9 571 fois au cours de l'exercice considéré, ce qui représente une augmentation annuelle de près de 38 pour cent.

Pôle de connaissances sur la GFP

Le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI a enregistré 58 493 utilisateurs au cours de l'exercice considéré, soit une augmentation de 197 pour cent par rapport à l'exercice précédent. Les documents accessibles sur le pôle ont été téléchargés 16 770 fois, ce qui représente une augmentation annuelle de 62 pour cent.

Histoires de leadership

Des histoires de leadership d'anciens hauts fonctionnaires et hauts fonctionnaires en poste du Bénin, du Libéria, du Malawi et d'Afrique du Sud ont été finalisées au premier trimestre puis publiées sur le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI sous forme de vidéos de 15 minutes. Ces histoires illustrent le rôle de leadership de chacun de ces hauts fonctionnaires dans les réformes spécifiques de la GFP, comme indiqué dans le Tableau 7 :

Tableau 7 : Histoires de leadership

Bénin	Améliorer la transparence budgétaire
Libéria	Réforme de la politique de déplacement (menant à une réduction de 35 pour cent des dépenses connexes)
Malawi	Élaboration et mise en œuvre du budget-programme
Afrique du Sud	Introduction de la budgétisation à moyen terme après 1994

Moniteur de la dette en Afrique

Suite à l'enquête sur le Moniteur de la dette en Afrique à laquelle ont répondu 20 pays, un atelier de validation (des données) a eu lieu à Maurice le 31 octobre et le 1^{er} novembre 2018. La validation des données des 5 pays qui n'ont pas pu assister à l'atelier de Maurice se fera séparément avec chacun des pays. La mise en ligne des données est en cours, et, le lancement du Moniteur de la dette en Afrique est prévu en juin 2019.

Pratiques et procédures budgétaires dans le secteur de la santé publique

Des retards dans la conclusion de contrats avec les prestataires de services se sont traduits par le report de ce projet à l'exercice 2019/20. À l'issue de l'enquête, le rapport sur les pratiques et procédures budgétaires en Afrique sera achevé en 2019.

Rapport du Comité directeur

Publications



Médias sociaux

Tableau 8 : Audience et couverture grâce aux médias sociaux

Facebook	Nombre de pages « j'aime » : 104 879 ; portée totale (pages) : 12 765 877
Twitter	Nombre de suiveurs (d'abonnés) : 4 730 ; total des impressions tweet : 2 318 900
LinkedIn	Nombre de suiveurs (d'abonnés) : 884 ; total des impressions : 267 180

Gouvernance du réseau

Comité directeur et Assemblée générale

Notre première réunion biannuelle du Comité directeur (CD) et notre réunion annuelle de l'Assemblée générale (AG) ont eu lieu à Pretoria les 8 et 9 mai 2018, respectivement. Outre l'examen et l'approbation du plan de travail et du budget annuel de l'exercice 2018/19, le rapport financier audité de l'exercice 2016/17, les nouvelles politiques et les nouvelles nominations de membres du personnel, l'AG a également élu un nouveau CD composé de l'Afrique du Sud, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire (la présidente), de la Guinée-Conakry et du Nigéria.

Le CD s'est aussi réuni le 26 novembre 2018 à Nairobi pour approuver le rapport d'audit de l'exercice 2017/18 et les états financiers annuels ; pour renouveler le contrat du Secrétaire exécutif pour une durée de trois ans (du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2022) ; et, pour ratifier les nominations des nouveaux membres du personnel de CABRI.

Gestion financière et audit

Le cabinet d'auditeurs *Morar Incorporated* (<https://morar.co.za>) a été nommé par le Comité directeur pour effectuer l'audit de l'exercice 2017/18 selon les normes internationales d'information financière (IFRS). L'audit a été achevé au cours du deuxième trimestre. Une opinion d'audit sans réserve du Rapport d'audit et les états financiers annuels ont été présentés au CD à l'occasion de sa réunion au mois de novembre 2018.

L'audit de l'exercice 2018/19 conformément aux normes IFRS commencera en juillet 2019. Le rapport d'audit de l'exercice considéré sera présenté au CD à l'occasion de sa réunion en novembre 2019.

Gestion des ressources humaines

Lors de sa réunion de mai 2018, le CD a approuvé la nomination de M^{me} Awa Touray (administratrice de programme) et de M^{me} Nthabiseng Masinge (assistante communications et marketing).

Quatre nouvelles nominations ont été approuvées par le CD lors de sa réunion de novembre 2018 à Nairobi :

- D^r. Biniam Bedasso (spécialiste en GFP),
- M^{me} Erika Venter (assistante personnelle du Secrétaire exécutif),

Rapport du Comité directeur

- M^{me} Jade Naidoo (assistante Finances et Administration), et,
- D^r Shanaz Broermann (administratrice de GFP).

En outre, M^{me} Charmaine Ferreira (administratrice des finances) a été embauchée jusqu'à la fin du mois de décembre 2019 car le poste est soutenu par des fonds de la BAD. M^{me} Joana Bento, quant à elle, a été promue au poste de responsable de programme en novembre, à la suite d'un processus d'entretien.

Partenariats

En complément de notre plan de travail pour l'exercice 2018/19, CABRI a établi des partenariats avec plusieurs organisations régionales et internationales pour partager nos connaissances sur la GFP en Afrique et aussi pour encourager une participation accrue des praticiens. Le Tableau 9 décrit notre collaboration avec des partenaires dans l'ensemble de nos trois domaines de résultats : (i) l'optimisation des ressources en matière de dépenses publiques ; (ii) la transparence budgétaire en faveur d'une redevabilité et d'une participation accrues ; et, (iii) la gestion de la dette publique soutenable.

Tableau 9 : Collaboration avec des organisations partenaires

	Organisation(s) partenaire(s)	Rôle de CABRI
Semaine mondiale de l'eau organisée par le SIWI	Réseau d'intégrité de l'eau, GIZ, Réseau des sociétés civiles sur l'eau et l'assainissement du Kenya, Assainissement et eau pour tous, BMZ	Présentation sur les questions de GFP et de financement dans le secteur EAH en utilisant des documents de notre Dialogue sur les Politiques et deux évaluations sur l'EAH
Conférence du Réseau africain des bureaux parlementaires du budget	Les BPB du Mozambique, du Zimbabwe, de la Tanzanie, de la Zambie, de l'Ouganda, du Kenya, du Ghana et de l'Afrique du Sud	Présentation sur le rôle des Institutions budgétaires et fiscales
Formation des comités des comptes publics	La GIZ et les parlementaires affiliés à l'Organisation des comités des comptes publics d'Afrique australe, (Afrique du Sud, Namibie, Mozambique, Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Maurice, Zambie)	<ul style="list-style-type: none"> • Conférence sur la gestion des finances publiques • Discussion de spécialistes sur la budgétisation en faveur des ODD
La GFP en matière de dépenses sociales	Organisation internationale du travail ; Centre international de formation (CIF)	Conférence sur la formation du budget et l'exécution des plans de dépenses
Renforcer les dispositions relatives à la gouvernance du Fonds de la paix de l'UA	Union africaine	Services consultatifs
Flux financiers illicites : outil de profil de risque pays (PRP)	ATAF, AFROSAI, AFROPAC et GIZ	A dirigé l'exercice pilote pour l'achèvement de l'outil de profil de risques pays, par le Maroc, le Gabon et le Kenya
Formation des comités des comptes publics	Parlement du Ghana, AFROPAC et GIZ	Conférence sur la GFP

Rapport du Comité directeur

Annexes

Annexe A : Résumé des progrès accomplis par les équipes RCGFP et des prochaines étapes

Pays	Énoncé du problème	Progrès	Prochaines étapes (actions)
République centrafricaine	Les écarts entre les dépenses en capital prévues et les dépenses en capital réelles	<ul style="list-style-type: none"> • A adopté de nouveaux procédés pour rationaliser la passation des marchés des investissements en capital. • A établi une communication régulière sur les projets d'investissement entre les MDA et le bureau de passation des marchés (ou bureau des achats). • A fourni une formation ciblée aux MDA et aux agents chargés de la passation des marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le ministre devra approuver les recommandations issues d'un atelier de coordination entre les MDA. • Mettre en place un Comité de redevabilité des dépenses d'investissement.
Côte d'Ivoire	Les budgets alloués aux MDA ne contribuent pas aux résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • A mis en place une structure de coordination entre la Direction du budget et la Direction des investissements publics. • A fourni une formation ciblée aux gestionnaires de crédit des MDA sur les besoins en informations relatives aux projets. • A établi et mis au banc d'essai cinq comités sectoriels en vue d'améliorer la surveillance des projets d'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les comités sectoriels pilotes chargés de l'affectation du budget d'investissement. • Assurer la coordination avec la Direction des investissements publics. • Continuer la formation des gestionnaires de crédit des MDA sur les besoins en informations relatives aux projets. • Faire participer les MDA aux questions liées aux virements, à partir de l'analyse des données.
Gambie (1)	La faible surveillance des entreprises d'État augmente le risque des passifs éventuels	<ul style="list-style-type: none"> • A révisé la loi relative aux entreprises d'État (EE), a rassemblé des intrants pour évaluer la performance des EE. • A conçu un modèle de reporting simplifié des flux de trésorerie. • A accru la fréquence du reporting des EE, d'un reporting trimestriel à mensuel. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de l'approbation de la loi relative aux EE. • Introduire l'évaluation de la performance des EE. • Renouveler les membres du conseil d'administration des EE.
Gambie (2)	Le coût élevé du service de la dette aboutit à l'évincement de dépenses prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • A finalisé le protocole d'accord (clarifiant la coopération entre le ministère des Finances et la Banque centrale). • A adopté un cadre de suivi et d'évaluation (S&E). • Une concertation plus régulière avec les investisseurs locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les prévisions de dépenses. • S'assurer de la mise en œuvre du cadre S&E ainsi que du protocole d'accord avec la Banque centrale. • Revoir et mettre à jour la stratégie de gestion de la dette à moyen terme.

Rapport du Comité directeur

Ghana	Les dépenses excessives des MDA entraînent des dépassements budgétaires qui entravent la prestation de services	<ul style="list-style-type: none"> • A réduit le nombre de demandes de dernières minutes faites par les MDA qui affectent l'enveloppe budgétaire en créant une marge de sécurité lors de l'affectation des plafonds budgétaires. • A identifié des domaines à améliorer au cours de la phase de formulation du budget, ce qui s'est traduit par l'amélioration des relations entre le ministère des Finances et les ministères dépensiers dans la gestion des engagements et des dépenses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le suivi des affectations de caisse. • Effectuer une analyse plus actualisée des rapports de dépenses.
Lesotho	Le ministère des Finances n'a aucune idée de combien les MDA ont besoin ou ne sait pas quand les fonds sont requis	<ul style="list-style-type: none"> • A réactivé le Comité de gestion des liquidités, avec des termes de référence. • A amélioré la communication et la coordination avec les MDA. • A élaboré une base de données et le classement des comptes bancaires tout en fermant 178 comptes. • A augmenté la quantité et la qualité des soumissions des plans de dépenses faites par les MDA. • A adopté un rapprochement mensuel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un programme de diffusion sera déployé en 2019. • Des directives en matière de planification des dépenses et de rapprochement seront élaborées par les MDA. • Incorporation de tous les comptes bancaires dans le SIGIF. • Renforcer les lois sur la GFP pour combler les lacunes révélées au cours du programme RCGFP.
Libéria	L'affectation limitée de fonds aux projets d'investissement du secteur public et la sous-utilisation des fonds affectés.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du taux d'approbation des plans de passation des marchés (ou d'achats) et du taux d'achèvement des projets d'investissement du secteur public. • Un service d'assistance dédié aux ED (entités dépensières) chargées de la mise en œuvre des projets d'investissement du secteur public (PISP), au sein de la Commission de la passation des marchés publics et des Concessions. • Une durée de traitement des demandes de passation des marchés de 24 heures. • Une meilleure sensibilisation aux causes du non-respect de la passation des marchés et de ses retards. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer le suivi de la performance des comités budgétaires. • Mener une formation ciblée sur la passation des marchés. • Soutenir davantage la redevabilité à l'égard de l'exécution du budget d'investissement. • Organiser des rencontres régulières avec l'Administration fiscale libérienne (LRA).

Rapport du Comité directeur

<p>Nigéria</p>	<p>Le financement insuffisant du secteur de la santé se traduit par l'obtention de mauvais résultats en matière de soins de santé primaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A adopté un Plan de transition de l'aide, soutenu par un groupe de travail technique interministériel. • A facilité une augmentation des crédits alloués au budget 2019 du secteur de la santé de 8 %. • A amélioré la coopération entre le ministère du Budget et du Plan (ou Planification nationale), le ministère de la Santé et l'Agence nationale pour le développement des soins primaires de santé. • Amélioration de la collecte de données. • Atelier OR afin de faire part des résultats du travail réalisé par l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer les processus de passation des marchés et mettre en œuvre le cadre de redevabilité financière du Plan de transition des donateurs. • Identifier d'autres sources de financement. • Faire des recherches sur les raisons des différences importantes observées en ce qui concerne la couverture vaccinale.
-----------------------	---	--	---

3. Comité directeur

Les membres en fonction à la date du présent rapport sont les suivants :

Membres

M. C N'goumissa - Président	République de Côte d'Ivoire
M. O Ayodele	République fédérale du Nigéria
M. PTE Vokouma	Burkina Faso
M ^{me} R Ferreira	République d'Afrique du Sud
M. A Barry	République de Guinée
M. NG Cole – Membre d'office	Secrétaire exécutif

Ce nouveau Comité directeur a été nommé le 9 mai 2019, lors de la réunion annuelle de l'Assemblée générale de CABRI. Ce Comité directeur exercera ses fonctions pendant une durée de 2 ans.

4. Biens immobiliers, installations et équipement

La nature des biens immobiliers, installations et équipement et la politique relative à leur utilisation n'ont pas changé.

5. Événements ultérieurs à la période considérée

Les membres ne sont au courant d'aucun fait important survenant après la fin de l'exercice budgétaire et jusqu'à la date de ce Rapport.

6. Continuité de l'exploitation

Les membres estiment que l'Organisation dispose des ressources suffisantes pour continuer ses activités dans l'immédiat et en conséquence les états financiers annuels ont été élaborés selon le principe de continuité de l'exploitation. Les membres sont convaincus que l'Organisation se trouve dans une situation financière saine et qu'elle a accès à des facilités d'emprunt suffisantes pour répondre à ses besoins prévisibles de trésorerie. Les membres n'ont connaissance d'aucun nouveau changement important qui pourrait avoir un impact défavorable sur l'Organisation. En outre, les membres ne sont au courant d'aucun manquement important aux exigences légales ou réglementaires ou d'aucune modification en attente à la législation susceptibles d'affecter l'Organisation.

7. Auditeurs

Le cabinet d'audit *Morar Incorporated* a continué en tant qu'auditeur de l'Organisation pour 2019.

Rapport du Comité directeur

8. Date d'autorisation de délivrance des états financiers

Les membres ont autorisé la délivrance (publication) des états financiers annuels, le 5 novembre 2019. Aucun pouvoir n'a été accordé à quiconque en vue de modifier les états financiers annuels après la date de délivrance.

9. Remerciements

Nous adressons nos remerciements et notre gratitude à l'ensemble du personnel, des fournisseurs et des membres de l'Organisation pour leur soutien continu.

**RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT À L'ATTENTION DU COMITÉ
DIRECTEUR DE L'INITIATIVE AFRICAINE CONCERTÉE SUR LA RÉFORME
BUDGÉTAIRE (CABRI)****Opinion d'audit**

Nous avons vérifié les états financiers annuels de CABRI, tels que présentés aux pages 5 à 43, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2019, ainsi que le compte de résultats et autres éléments du résultat global, l'état des variations des capitaux propres, l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes apportées aux états financiers, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre opinion, les états financiers donnent pour tous les éléments de caractère significatif une image fidèle de la situation financière au 31 mars 2019 de CABRI ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit. Nos responsabilités aux termes de ces normes font l'objet d'une description plus complète dans les Responsabilités de l'Auditeur de la partie Audit des états financiers de notre rapport. Nous sommes indépendants de CABRI, conformément au Code de déontologie des experts-comptables et des commissaires aux comptes agréés (Code IRBA) du Conseil indépendant de réglementation et à d'autres exigences d'indépendance applicables à la réalisation des audits des états financiers en Afrique du Sud. Nous avons assumé nos autres responsabilités éthiques conformément au Code IRBA et conformément aux autres exigences déontologiques applicables à la réalisation des audits en Afrique du Sud. Le Code IRBA est conforme au Code des professionnels comptables (Parties A et B) du Conseil des normes internationales de déontologie.

Nous estimons que les données probantes que nous avons obtenues sont suffisantes et appropriées pour fonder notre opinion d'audit.

Autres informations

Le Comité directeur est responsable de toutes les autres informations. Ces informations comprennent le Rapport du Comité directeur que nous avons obtenu avant la date de ce rapport. Les autres informations ne comprennent ni les états financiers ni notre rapport d'auditeur sur ces derniers.

Reg. No: 2000/008551/21
IRBA Reg. No: 901449Eco Fusion 6, Block C, Unit 25,
324 Witch-Hazel Street,
Highveld, Centurion, 0169P O Box 68268
Highveld Park, 0169

Tel: +27 12 661 3140

Fax: +27 12 661 5046

e-mail: Info@morar.co.za
website: www.morar.co.za**Offices In:**Pietermaritzburg
Kimberley
Centurion
Cape Town
East London
Durban
Bloemfontein
Polokwane
Rustenburg
Mbombela
Mahikeng**Directors:**R. Morar CA (SA), CFE
M. Naidoo CA (SA)
C. Machiri CA (SA)
S. Maharaj CA (SA)
K. Naidoo CA (SA)
V. Samarjith CA (SA)
J. Reddy CA (SA)
N. Cupido CA (SA)
B. Temba CA (SA)
M. Naicker CA (SA)
A. Bikkram CA (SA)
S. Oosthuizen CA (SA)**Allinial**
GLOBALThe Knowledge And Insights To
Deliver World Class Solutions
For Your Business.

We Support. We Empower. We Succeed.

Notre opinion sur les états financiers ne couvre pas les autres informations et nous n'exprimons aucune opinion d'audit ni aucune autre forme de conclusion assortie d'assurance à leur sujet.

Dans le cadre de notre audit des états financiers, il nous incombe de lire les autres informations et, ce faisant, de déterminer si les autres informations sont substantiellement incompatibles avec les états financiers ou avec les connaissances que nous avons acquises au cours de l'audit, ou sinon, si elles contiennent des inexactitudes significatives. Si, sur la base du travail que nous avons effectué, nous concluons qu'il existe des anomalies significatives inhérentes aux autres informations, nous sommes tenus de le signaler.

Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilité du Comité directeur quant aux états financiers annuels

Le Comité directeur de l'Organisation est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière et aux exigences de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire, ainsi que du contrôle interne qu'il considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, le Comité directeur est responsable de l'évaluation de l'aptitude de l'Organisation à poursuivre ses activités, de la divulgation, selon les besoins, d'affaires liées à la poursuite de ses activités et de l'utilisation de la base de continuité d'exploitation, à moins que le Comité directeur n'ait l'intention de liquider l'Organisation ou de cesser les activités de cette dernière ou, n'ait d'autre solution réaliste que de le faire.

Responsabilité de l'Auditeur quant à l'audit des états financiers

Nous avons pour objectif d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs et, de publier un rapport d'auditeur qui contient notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé, mais n'est pas une garantie qu'un audit effectué conformément aux Normes internationales d'audit détectera toujours une inexactitude, lorsqu'elle existe. Des inexactitudes peuvent provenir de fraudes ou d'erreurs et sont considérées comme significatives, si, individuellement ou dans leur ensemble, elles pouvaient raisonnablement influencer les décisions économiques prises par les utilisations en fonction de ces états financiers.

Responsabilité de l'Auditeur quant à l'audit des états financiers (suite...)

Dans le cadre d'un audit, conformément aux Normes internationales d'audit, nous faisons preuve de jugement professionnel et nous adoptons une attitude de scepticisme professionnel tout au long de l'audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques d'anomalies significatives des états financiers, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit qui répondent à ces risques et recueillons des données probantes d'audit qui sont suffisantes et adéquates pour étayer notre opinion. Le risque de ne pas détecter une anomalie significative ayant pour origine une fraude, est plus élevé que celle résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la connivence, les faux en écriture, les omissions intentionnelles, les fausses représentations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons la connaissance du contrôle interne intéressant l'audit, afin de définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité.

État de la situation financière au 31 mars 2019

Montants en dollars des États-Unis	Note(s)	2019	2018
Actifs			
Actifs à long terme (actifs immobilisés ou non courants)			
Biens immobiliers, installations et équipement	3	28,642	41,606
Actifs incorporels	4	15	1,305
		<u>28,657</u>	<u>42,911</u>
Actifs à court terme (actifs circulants ou courants)			
Créances clients et autres débiteurs	5	675,923	729,542
Trésorerie et équivalents (de trésorerie)	6	3,519,790	4,288,615
Total des actifs		<u>4,195,713</u>	<u>5,018,157</u>
Capitaux propres et passifs		<u>4,224,370</u>	<u>5,061,068</u>
Capitaux			
Revenu retenu		1,788,280	1,490,621
Passifs			
Passifs (dettes) à court terme			
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	7	250,609	257,308
Revenu différé	8	1,521,536	2,674,677
Provisions	9	46,234	42,738
Montant perçu d'avance	10	617,711	595,724
		<u>2,436,090</u>	<u>3,570,447</u>
Total des capitaux propres et des passifs		<u>4,224,370</u>	<u>5,061,068</u>

État (Compte) de résultat et autres éléments du résultat global

Montants en dollars des États-Unis	Note(s)	2019	2018
Revenus (produits)	11	3,928,614	3,295,415
Bénéfices/(pertes) sur les différences de change	12	(157,635)	131,487
Autres charges d'exploitation		(3,528,651)	(3,792,273)
Résultat (Bénéfice/(perte)) d'exploitation	13	242,328	(365,371)
Revenus générés par les investissements	15	55,329	60,469
Compte de résultat (Bénéfice/(perte)) de l'exercice		297,657	(304,902)
Autres éléments du résultat global (ou résultat étendu)		-	-
Résultat global total (pertes) de l'exercice		297,657	(304,902)

État de variation des capitaux propres

Montants en dollars des États-Unis	Revenu retenu	Total des capitaux
Solde au 1^{er} avril 2017	1,795, 523	1,795,523
Pertes de l'exercice	(304,902)	(304,902)
Autres éléments du résultat global	-	-
Perte globale totale de l'exercice	(304,902)	(304,902)
Solde au 1^{er} avril 2018	1,490,623	1,490,623
Profits de l'exercice	297,657	297,657
Autres éléments du résultat global	-	-
Résultat global total de l'exercice	297,657	297,657
Solde au 31 mars 2019	1,788,280	1,788,280
Note(s)		

Tableau des flux de trésorerie

Montants en dollars des États Unis	Note(s)	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation			
Trésorerie (utilisée dans) générée par les activités d'exploitation	16	(676,508)	1,318,407
Revenu au titre des intérêts		55,329	60,469
Bénéfices/(pertes) sur les différences de change		(157,633)	131,487
Trésorerie nette provenant des activités d'exploitation		(778,812)	1,510,363
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Achat de biens immobiliers, installations et équipement	3	(12,000)	(14,310)
Trésorerie nette provenant des activités de financement			
Mouvement des montants perçus d'avance		21,987	-
Total du mouvement de trésorerie de l'exercice			
Trésorerie en début d'exercice		4,288,615	2,792,562
Total de trésorerie en fin d'exercice	6	3,519,790	4,288,615

Règles (ou Méthodes) comptables

1. Règles comptables importantes

Les principales règles comptables appliquées à la préparation de ces états financiers annuels sont énoncés ci-dessous.

1.1 Base de préparation

Les états financiers annuels ont été préparés sur la base du principe dit « de continuité des activités » et conformément aux normes internationales d'information financière (« IFRIS ») ainsi qu'aux interprétations du Comité d'interprétation des normes internationales d'information financière (« IFRIC ») publiées et en vigueur lors de la préparation de ces états financiers annuels et dans le respect de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire d'Afrique du Sud, comme modifié.

Les états financiers annuels ont été établis selon la convention du coût historique, sauf indication contraire dans les règles comptables qui suivent, et intègrent les principales règles comptables énoncées ci-dessous. Ils sont présentés en dollar des États-Unis (USD) qui est la monnaie fonctionnelle de l'entité.

Ces règles comptables sont conformes à l'exercice précédent.

1.2 Jugements importants et sources d'incertitude relative aux évaluations

La préparation des états financiers annuels conformément aux IFRS exige de la direction qu'elle émette des jugements, effectue des estimations et fasse des hypothèses de temps à autre, qui affectent l'application des règles et des montants des actifs, passifs, revenus et dépenses inscrits. Ces estimations et hypothèses associées reposent sur l'expérience ainsi que sur divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel les estimations sont révisées et au cours de tout exercice futur affecté par ces révisions.

1.3 Biens immobiliers, installations et équipement (ou immobilisations corporelles)

Les biens immobiliers, installations et équipement sont des actifs corporels que l'Organisation détient pour son propre usage ou pour la location à des tiers et qui devraient être utilisés pendant plus d'un exercice.

Un élément d'immobilisations corporelles est comptabilisé comme un actif lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet élément profiteront à l'Organisation, et que le coût de celui-ci peut être calculé de manière fiable.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition minoré des amortissements cumulés et de toutes pertes de valeur cumulées.

L'amortissement d'un actif commence dès qu'il est prêt à être mis en service de la manière prévue par la direction. L'amortissement est comptabilisé en charges de manière à réduire la valeur comptable de cet actif au cours de sa durée d'utilité estimée par rapport à sa valeur résiduelle estimée, en utilisant la méthode qui reflète le mieux le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont consommés par l'Organisation. Les actifs loués sont amortis de façon cohérente sur la période la plus courte de leur durée d'utilité ou de la durée du contrat de location. L'amortissement n'est pas imputé à un actif si sa valeur résiduelle estimée excède sa valeur comptable ou lui est égale. La dépréciation d'un actif cesse à la date la plus rapprochée à laquelle cet actif est classé comme étant détenu en vue de la vente ou décomptabilisé.

Les durées d'utilité des biens immobiliers, installations et équipement ont été évaluées comme suit :

Postes (éléments)	Méthode d'amortissement	Durée d'utilité moyenne
Mobilier et accessoires	Linéaire	5 ans
Matériel de bureau	Linéaire	5 ans
Équipement informatique	Linéaire	3 ans
Améliorations locatives	Linéaire	3 ans

La valeur résiduelle, la durée d'utilité et la méthode d'amortissement de chaque actif, sont examinées à la fin de chaque exercice sous revue. Si les attentes diffèrent des estimations précédentes, le changement doit être comptabilisé de manière prospective comme un changement d'estimation comptable.

Chaque partie d'une immobilisation corporelle ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément est amortie séparément.

La dotation aux amortissements de chaque exercice est comptabilisée en résultat, sauf si elle est incorporée dans la valeur comptable d'un autre actif.

Règles (ou Méthodes) comptables

1.3 Biens immobiliers, installations et équipement (ou immobilisations corporelles) (suite...)

Les immobilisations corporelles font l'objet de tests de dépréciation qu'il existe un indice montrant qu'elles ont pu perdre de leur valeur. Lorsque la valeur comptable d'une immobilisation corporelle est jugée supérieure à sa valeur recouvrable estimée, une perte de valeur est comptabilisée immédiatement en résultat pour aligner la valeur comptable sur la valeur recouvrable.

Un élément de biens, installations et équipement est décomptabilisé lors de sa cession ou lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation ou cession. Tout gain ou perte découlant de la décomptabilisation d'une immobilisation corporelle, déterminée comme étant la différence entre le produit net de cession, le cas échéant, et la valeur comptable de cette immobilisation corporelle, est inclus en résultat lorsque cet élément est décomptabilisé.

1.4 Actifs incorporels (ou immobilisations incorporelles)

Un actif incorporel est comptabilisé quand :

- il est probable que les avantages économiques futurs attendus qui sont imputables à l'actif iront à l'entité ; et,
- le coût de l'actif peut être évalué de façon fiable.

Les actifs incorporels sont initialement comptabilisés à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Une immobilisation incorporelle est considérée comme ayant une durée d'utilité indéterminée lorsque, sur la base d'une analyse de tous les facteurs pertinents, il n'y a pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle on s'attend à ce que l'actif génère des entrées nettes de trésorerie. L'amortissement n'est pas prévu pour ces immobilisations incorporelles, mais elles sont soumises à un test de dépréciation annuellement et chaque fois qu'il y a une indication que l'immobilisation incorporelle peut s'être dépréciée. Pour tous les autres actifs incorporels, l'amortissement est fourni sur une base linéaire pendant leur durée d'utilité.

La période d'amortissement et la méthode d'amortissement pour les immobilisations incorporelles sont examinées à chaque date de clôture de l'exercice.

La réévaluation de la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle comme finie, après qu'elle ait été classée comme indéterminée, indique qu'il se peut que l'actif se soit déprécié. En conséquence, l'actif fait l'objet d'un test de dépréciation et la valeur comptable restante est amortie au cours de sa durée d'utilité.

L'amortissement est fourni pour déprécier les actifs incorporels, sur une base linéaire, à leur valeur résiduelle comme suit :

Poste (élément)	Durée d'utilité
Logiciel	5 ans

1.5 Instruments financiers

Les instruments financiers détenus par l'Organisation sont classés conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Créances clients et autres débiteurs

Classification

Les créances clients et autres débiteurs, sans, s'il y a lieu, la TVA et les charges payées d'avance, sont classés comme des actifs financiers, puis évalués au coût amorti (note 5).

Les créances clients et autres débiteurs ont été classés de cette manière, car les modalités contractuelles donnent lieu, à des dates précises, à des flux de trésorerie qui sont seulement des versements de capital et d'intérêts sur le capital non réglé, et le modèle d'affaires de l'Organisation est d'encaisser les flux de trésorerie contractuels sur les créances clients et autres débiteurs.

Comptabilisation et évaluation

Les créances clients et autres débiteurs sont comptabilisés, lorsque l'Organisation devient partie aux dispositions contractuelles des débiteurs. Ils sont initialement évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction, le cas échéant.

Ils sont évalués ultérieurement au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Règles (ou Méthodes) comptables

1.5 Instruments financiers (suite...)

Le coût amorti correspond au montant comptabilisé au titre des dettes fournisseurs, diminué des remboursements en principal, majoré de l'amortissement cumulé (intérêt) calculé selon méthode du taux d'intérêt effectif de toute différence entre ce montant initial et le montant à l'échéance, corrigé de toute valeur pertes.

Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Classification

Les Dettes fournisseurs et autres créditeurs (note 7), sans la TVA et les montants perçus d'avance, sont classés comme des passifs financiers, puis évalués au coût amorti.

Comptabilisation et évaluation

Les Dettes fournisseurs et autres créditeurs sont comptabilisés, lorsque l'Organisation devient partie aux dispositions contractuelles, et, sont initialement évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction, le cas échéant.

Ils sont évalués ultérieurement au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un passif financier et de répartition de la charge d'intérêt sur la période correspondante. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les versements comptants (y compris les commissions et les points payés ou perçus qui font partie intégrante du taux d'intérêt effectif, les coûts de transaction et les primes ou décotes) sur la durée prévue du passif financier, ou (si nécessaire) sur une période plus courte, au coût amorti d'un passif financier.

Trésorerie et équivalents (de trésorerie)

La trésorerie et les équivalents sont établis à la valeur comptable qui est considérée être la juste valeur.

Découverts bancaires et emprunts

Les découverts bancaires sont évalués initialement à leur juste valeur puis sont ultérieurement comptabilisés au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Décomptabilisation

Actifs financiers

L'Organisation décomptabilise un actif financier uniquement lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif arrivent à expiration, ou lorsque qu'elle transfère l'actif financier puis la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété à une autre partie. Si l'Organisation ne transfère pas, mais ne conserve pas non plus, la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété et continue de contrôler l'actif transféré, l'Organisation comptabilise son intérêt conservé dans l'actif et un passif associé des montants qu'elle pourrait avoir à payer. Si l'Organisation conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif financier transféré, elle continue de comptabiliser ledit actif financier et aussi de comptabiliser un emprunt garanti pour les produits obtenus.

1.6 Contrats de location

Un bail est classé comme un contrat de location-financement s'il transfère au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Un bail est considéré comme un bail d'exploitation s'il ne transfère pas la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété.

Contrats de location d'exploitation - locataire

Les paiements au titre du contrat de location d'exploitation (ou location simple) sont comptabilisés en charges sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location. La différence entre les montants est comptabilisée en charges et les paiements au titre du contrat de location d'exploitation sont comptabilisés en actif de location d'exploitation. Ce passif n'est pas actualisé.

Tout loyer conditionnel est comptabilisé en dépenses (charges) de l'exercice au cours duquel il a été encouru.

1.7 Dépréciation des actifs

À chaque date de clôture des résultats (ou date de reporting), l'Organisation apprécie s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait pu se déprécier. S'il existe un tel indice, l'Organisation doit estimer la valeur recouvrable de cet actif.

Règles (ou Méthodes) comptables

Qu'il y ait un indice de perte de valeur ou non, l'Organisation doit aussi :

- tester annuellement une immobilisation incorporelle (ou actif incorporel) à durée d'utilité indéterminée ou une immobilisation incorporelle qui n'est pas encore prête à être mise en service, en comparant sa valeur comptable à sa valeur recouvrable. Ce test de dépréciation peut être effectué à tout moment au cours d'une période annuelle, à condition qu'il soit effectué au même moment chaque année.

S'il existe un indice qu'un actif peut s'être déprécié, la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement doit être estimée. S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement, la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient (l'unité génératrice de trésorerie de l'actif) doit être déterminée.

Si la valeur recouvrable d'un actif est inférieure à sa valeur comptable, la valeur comptable de l'actif est réduite à sa valeur recouvrable. Cette réduction est une perte de valeur.

Une perte de valeur des actifs comptabilisés à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur est immédiatement comptabilisée en résultat. Toute perte de valeur d'un actif réévalué doit être traitée comme une réévaluation négative.

À chaque date de clôture de l'exercice, une entité apprécie s'il existe un quelconque indice qu'une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour des actifs autres que des goodwill est susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. S'il existe un tel indice, on doit calculer les valeurs recouvrables de ces actifs.

La valeur comptable d'un actif, autre que l'écart d'acquisition, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours des exercices antérieurs.

Une reprise de perte de valeur des actifs comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué du montant cumulé des amortissements et dépréciations, autre que des goodwill, est comptabilisée immédiatement en résultat. Toute perte de valeur d'un actif réévalué doit être traitée comme une réévaluation positive.

1.8 Avantages du personnel

Avantages du personnel à court terme

Les coûts des avantages du personnel à court terme, (ceux payables dans les 12 mois après la prestation du service), tels que les congés annuels payés, les congés de maladie payés, les primes et les avantages non financiers comme les soins médicaux, sont comptabilisés au cours de l'exercice pendant lequel le service a été rendu et ne sont pas actualisés.

Le coût attendu des absences rémunérées cumulables est comptabilisé en charges, lorsque les membres du personnel rendent des services qui augmentent leurs droits à des absences rémunérées futures ou, en cas d'absences rémunérées non cumulables, lorsque les absences se produisent.

Le coût attendu des paiements à effectuer au titre de l'intéressement et des primes, lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite, d'effectuer ces paiements au titre de résultats passés.

1.9 Provisions et provisions pour imprévus

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- l'Organisation a une obligation actuelle résultant d'un événement antérieur ;
- il est probable qu'il faudra effectuer une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques pour éteindre l'obligation ; et,
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Le montant d'une provision est la valeur actualisée de la charge escomptée nécessaire pour éteindre l'obligation.

Lorsque qu'une partie ou la totalité des dépenses à engager pour éteindre une provision devrait être remboursée par un tiers, ce remboursement ne doit être pris en compte que dans le cas où il est pratiquement certain qu'il sera perçu si l'entité s'acquitte de son obligation. Le remboursement doit être traité comme un actif distinct. Le montant comptabilisé au titre du remboursement ne doit pas être supérieur au montant de la provision.

Les provisions ne sont pas comptabilisées au titre de pertes opérationnelles futures.

Les actifs éventuels ainsi que les passifs éventuels (provisions pour imprévus) ne sont pas comptabilisés.

Règles (ou Méthodes) comptables

1.10 Subventions publiques (dons publics)

Les subventions versées par les pouvoirs publics sont comptabilisées lorsque l'on a l'assurance raisonnable que :

- l'Organisation se conformera aux conditions attachées aux subventions; et,
- les subventions seront reçues.

Les subventions sont comptabilisées en produits, sur une base systématique sur les périodes nécessaires pour les rattacher aux coûts liés qu'elles sont censées compenser.

Une subvention à recevoir qui prend le caractère d'une créance, soit en compensation de charges ou de pertes déjà encourues, soit pour apporter un soutien financier immédiat à l'entité sans coûts futurs associés, doit être comptabilisée en produits (revenus) de la période au cours de laquelle la créance devient acquise.

Les subventions liées au revenu sont présentées en tant que crédit dans le compte de résultat (de manière séparée).

Les subventions reçues avant que l'Organisation ne se conforme aux conditions qui leur sont attachées de manière satisfaisante, sont comptabilisées en revenu (produits) perçu(s) d'avance (ou passif de régularisation).

1.11 Revenus (ou produits)

Les produits sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir et représentent les montants à recevoir pour les biens et services fournis dans l'exercice des activités normales de l'entreprise.

L'intérêt est comptabilisé en résultat selon la méthode de l'intérêt effectif.

1.12 Coûts d'emprunt

Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

1.13 Conversion des devises

Transactions en monnaies étrangères

Une transaction effectuée en monnaie étrangère est enregistrée, lors de sa comptabilisation initiale en dollars des États-Unis (USD) par application au montant en monnaie étrangère du cours de change au comptant entre la monnaie fonctionnelle et la monnaie étrangère à la date de la transaction.

La source utilisée pour les taux de change dans la comptabilité a été obtenue de la Banque centrale sud-africaine.

À la fin de chaque période de reporting :

- les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis aux cours en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- Les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique dans une monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date de la transaction ; et,
- les éléments non monétaires qui sont évalués à la juste valeur dans une monnaie étrangère sont convertis en utilisant les taux de change en vigueur à la date où cette juste valeur a été déterminée.

Les écarts de change résultant du règlement des éléments monétaires ou de la conversion des éléments monétaires à des cours différents de ceux qui ont été utilisés lors de leur comptabilisation initiale au cours de la période ou dans des états financiers antérieurs doivent être comptabilisés dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils surviennent.

Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte doit être comptabilisée en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé dans le compte de résultat, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte doit être comptabilisée dans le compte de résultat.

Les flux de trésorerie provenant de transactions en monnaie étrangère sont enregistrés en dollars des États-Unis (USD) en appliquant au montant en monnaie étrangère le cours de change entre le dollar des États-Unis et la monnaie étrangère (ou devise) à la date du flux de trésorerie.

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis

2019

2018

2. Nouvelles normes et interprétations

2.1 Normes et interprétations en vigueur et adoptées au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice, l'Organisation a choisi d'adopter les normes et interprétations suivantes, qui sont en vigueur pour l'exercice en cours et qui sont pertinentes pour ses activités :

Norme/ Interprétation :	Date d'entrée en vigueur : Exercices commençant le ou après le	Impact attendu
• IFRS 9 - Instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018	L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une divulgation plus complète que celle qui avait été fournie auparavant dans les états financiers
• IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients	1 ^{er} janvier 2018	L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une divulgation plus complète que celle qui avait été fournie auparavant dans les états financiers
• Modifications d'IFRS 15 Clarification d'IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	1 ^{er} janvier 2018	L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une présentation de plus d'informations que celles antérieurement données dans les états financiers
• Modifications d'IFRS 2 : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	1 ^{er} janvier 2018	L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une divulgation plus complète que celle qui avait été fournie auparavant dans les états financiers
• Modifications d'IAS 28 : Améliorations annuelles des normes IFRS – Cycle 2014-2016	1 ^{er} janvier 2018	L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une divulgation plus complète que celle qui avait été fournie auparavant dans les états financiers
• Modifications d'IFRS 1 : Améliorations annuelles des normes IFRS – Cycle 2014-2016	1 ^{er} janvier 2018	L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une divulgation plus complète que celle qui avait été fournie auparavant dans les états financiers

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis

2019

2018

2. Nouvelles normes et interprétations (suite ...)

<ul style="list-style-type: none"> • Modifications d'IAS 40 : Transferts d'immeubles de placement 	<p>1^{er} janvier 2018</p>	<p>L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une présentation de plus d'informations que celles antérieurement données dans les états financiers</p>
<ul style="list-style-type: none"> • IFRIC 22 : Transactions en devise et contrepartie anticipée 	<p>1^{er} janvier 2018</p>	<p>L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une présentation de plus d'informations que celles antérieurement données dans les états financiers</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Modifications d'IFRS 4 : Application d'IFRS 9, Instruments financiers et d'IFRS 4, de Contrats d'assurance 	<p>1^{er} janvier 2018</p>	<p>L'adoption de cette norme n'a pas eu d'impact important sur les résultats de l'Organisation mais a donné lieu à une présentation de plus d'informations que celles antérieurement données dans les états financiers</p>

2.2 Normes et interprétations non encore entrées en vigueur

L'Organisation a choisi de ne pas adopter par anticipation les normes et interprétations suivantes, qui ont été publiées et sont obligatoires pour les périodes comptables de l'Organisation commençant le ou après le 1^{er} janvier 2019 ou les périodes ultérieures :

Norme/ Interprétation:	Date d'entrée en vigueur: Exercices commençant le ou après le	Impact attendu
• IFRS 17 – Contrats d'assurance	1 ^{er} janvier 2021	Peu probable qu'il y ait un impact important
• Modification, réduction ou liquidation d'un régime - Modifications d'IAS 19	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises - modifications d'IAS 28	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative - Modifications d'IFRS 9	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• Modifications d'IFRS 3 – Regroupements d'entreprises Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• Modifications d'IFRS 11 – Partenariats Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• Modifications d'IAS 12 – Impôts sur le résultat Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• Modifications d'IAS 23 – Coûts d'emprunt Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• IFRIC 23 - Incertitude relative aux traitements fiscaux	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important
• IFRS 16 – Contrats de location	1 ^{er} janvier 2019	Peu probable qu'il y ait un impact important

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis

2019 2018

3. Biens immobiliers, installations et équipements

	2019			2018		
	Coût ou revalorisation	Amortissement cumulé	Valeur comptable	Coût ou revalorisation	Amortissement cumulé	Valeur comptable
Mobilier et équipements	29,331	(17,864)	11,467	27,096	(12,553)	14,543
Matériel de bureau	5,389	(1,836)	3,753	1,769	(1,193)	576
Équipement informatique	45,414	(31,992)	13,422	51,816	(33,198)	18,618
Amélioration locative	30,707	(30,707)	-	30,707	(22,838)	7,869
Total	110,841	(82,199)	28,642	111,388	(69,782)	41,606

Rapprochement des biens immobiliers, installations et équipements – 2019

	Solde d'ouverture	Ajouts	Dépréciations	Total
Mobilier et équipements	14,543	2,236	(5,312)	11,467
Matériel de bureau	576	3,620	(443)	3,753
Équipement informatique	18,618	6,143	(11,339)	13,422
Amélioration locative	7,869	1	(7,870)	-
	41,606	12,000	(24,964)	28,642

Rapprochement des biens immobiliers, installations et équipements – 2018

	Solde d'ouverture	Ajouts	Dépréciations	Total
Mobilier et équipements	20,300	-	(5,757)	14,543
Matériel de bureau	168	651	(243)	576
Équipement informatique	13,862	13,659	(8,903)	18,618
Amélioration locative	18,363	-	(10,494)	7,869
	52,693	14,310	(25,397)	41,606

	2019			2018		
	Coût ou revalorisation	Amortissement cumulé	Valeur comptable	Coût ou revalorisation	Amortissement cumulé	Valeur comptable
Logiciel	8,998	(6,983)	15	7,143	(5,838)	(1,305)

Rapprochement des actifs incorporels – 2019

	Solde d'ouverture	Amortissement	Total
Logiciel	1,305	(1,290)	15

Rapprochements des actifs incorporels - 2018

	Solde d'ouverture	Amortissement	Total
Logiciel	2,705	(1,400)	1,305

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis	2019	2018
5. Clients et autres débiteurs (Créances)		
Créances clients	629,926	402,500
Dépôts	8,854	9,475
Charges payées d'avance	430	12,013
Créances diverses recouvrables	36,713	305,554
	675,923	729,542
Séparation entre les parties à long terme et à court terme		
Actifs à court terme (actifs circulants ou courants)	675,923	729,542
Le vieillissement de ces créances clients et autres débiteurs est comme suit :		
0 à 30 jours	34,930	303,442
30 à 60 jours	-	-
60 à 90 jours	327,862	402,500
Plus de 120 jours	313,131	23,600
<p>Il peut exister diverses raisons pour le non-paiement de cotisations, y compris les difficultés politiques ou économiques environnementales, qu'un pays connaît, qui l'oblige alors à réorienter des financements pour relever ce défi. Dans ces cas, le pays membre en fera part aux autres membres lors de la réunion du CD/de l'AG ou par courrier au Secrétariat. Tant que cette communication n'aura pas été reçue, le Secrétariat ne sera pas en mesure d'annuler unilatéralement les cotisations en souffrance.</p>		
Les créances clients et autres débiteurs qui sont en souffrance mais qui n'ont pas subi une dépréciation		
<p>Les créances clients et autres débiteurs qui sont en souffrance pour une durée inférieure à 12 mois ne sont pas considérées comme dépréciées.</p>		
<p>Au 31 mars 2019 : aucun montant en dollars US (0 USD) n'était en souffrance et n'avait subi de dépréciation.</p>		
<p>Le vieillissement des montants en souffrance mais n'ayant pas subi de dépréciation, est comme suit :</p>		
Créances clients et autres débiteurs dépréciées		
<p>Au 31 mars 2019, les créances clients et autres débiteurs d'un montant de 763,730 USD (en 2018 : 793,350 USD) étaient dépréciées et provisionnées.</p>		
<p>La valeur comptable des créances clients et autres créditeurs est libellée dans les devises suivantes :</p>		
Créances clients -en USD	1,393,656	1,195,850
Créances clients dépréciées	(763,730)	(793,350)
Créances clients après dépréciation	629,926	402,500
L'antériorité (le vieillissement) de ces créances clients et autres débiteurs est comme suit :		
Échues depuis 12 mois	348,548	260,000
Échues depuis 24 mois	138,350	195,000
Échues depuis 36 mois	276,832	338,350

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis	2019	2018
------------------------------------	------	------

6. Trésorerie et équivalents (de trésorerie)

La trésorerie et les équivalents se composent des :

Soldes bancaires	3,519,790	4,288,615
------------------	-----------	-----------

La valeur comptable de trésorerie et équivalents est libellée dans les monnaies suivantes puis convertie en USD au 31 mars 2019 pour l'exercice 2018/19 aux taux suivants :

Rand sud-africain	R 14.5968 = 1 USD	10,214,329	9,870,854
Dollar des États-Unis		2,761,813	1,281,749
Livre sterling	GBP 0.7683 = 1 USD	790	2,790
Franc suisse	CHF 0.9960 = 1 USD	56,949	404,632

7. Fournisseurs et autres créditeurs (dettes)

Instruments financiers

Dettes fournisseurs	221,289	141,895
Charges à payer (ou passif couru)	29,320	115,413
	250,609	257,308

Les valeurs comptables nettes des dettes fournisseurs sont libellées dans les monnaies suivantes :

Rand sud-africain	938,827	1,134,254
Euro	43,588	4,110
Dollar des États-Unis	99,931	-
	1,082,344	1,138,364

8. Revenu différé

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	-	2,988
Trésorerie nationale sud-africaine	68,447	113,105
FirsRand Limited	-	11,720
Fondation Bill & Melinda Gates	797,924	2,100,032
Fondation William et Flora Hewlett	200,000	-
Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO)	-	438,475
Banque africaine de développement (BAD)	455,165	8,357

Le revenu différé se compose des fonds reçus des divers donateurs que l'Organisation utilisera en vertu des contrats conclus entre elle et les donateurs.

Le revenu différé de la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* est destiné aux dépenses engagées au cours de l'exercice 2018/19 et les fonds restants à recevoir au cours de l'exercice 2019/20.

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis

2019

2018

9. Provisions

Rapprochement des provisions-2019

	Solde d'ouverture	Ajouts	Total
Provisions pour congés payés	42,738	3,496	46,234

Rapprochement des provisions-20188

	Solde d'ouverture	Ajouts	Total
Provisions pour congés payés	23,171	19,567	42,738

10. Montants perçus d'avance

Cotisations facturées d'avance	590,000	565,000
Frais d'accueil PDM facturés d'avance	27,711	30,724
	<u>617,711</u>	<u>595,724</u>

11. Revenus

Revenus tirés des contrats avec les clients		
Subventions reçues (dons reçus)	3,351,114	2,769,165
Cotisations	577,500	526,250
	<u>3,928,614</u>	<u>3,295,415</u>

12. Autres Bénéfices (perte) d'exploitation

Bénéfices/(pertes) sur les différences de change		
Bénéfices/(pertes) nettes sur les différences de change	(157,635)	131,487

13. Résultat [Bénéfice/(perte)] d'exploitation

Le résultat d'exploitation de l'exercice est indiqué après l'imputation ou (le crédit) de ce qui suit, entre autres :

Rémunération de l'auditeur - externe	21,138	20,008
Honoraires d'audit		

Rémunération autre que celle des employés		
Services de conseil et professionnels	25,078	32,111

Frais de personnel		
Frais de personnel	1,099,481	969,269

Contrats de location

Charges du bail d'exploitation		
Locaux	97,271	108,389

Dépréciation et amortissement		
Dépréciation sur les biens, installations et équipement	24,964	25,397
Amortissements sur les actifs incorporels	1,290	1,400
Total de la dépréciation et de l'amortissement	<u>26,254</u>	<u>26,797</u>

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis	2019	2018
14. Dépréciation, amortissement et pertes de valeur		
Dépréciation		
Biens immobiliers, installations et équipement (immobilisations corporelles)	24,964	25,397
Amortissement		
Actifs incorporels	1,290	1,400
Total de la dépréciation, de l'amortissement et des pertes de valeur		
Dépréciation	24,964	25,397
Amortissement	1,290	1,400
	26,254	26,797
15. Revenus générés par les investissements		
Produits d'intérêt		
Investissements dans les actifs financiers :		
Banque et autres liquidités	55,329	60,469
16. Trésorerie provenant des activités d'exploitation		
Bénéfices avant impôt	297,657	(304,902)
Ajustements pour :		
Dépréciation et amortissement	26,254	26,797
Bénéfices/(pertes) nets sur les différences de change	157,635	(131,487)
Revenu au titre des intérêts	(55,329)	(60,469)
Mouvements de provisions	3,496	19,567
Variations du capital d'exploitation :		
Créances clients et autres débiteurs	53,519	98,914
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	(6,699)	170,403
Revenu différé	(1,153,141)	1,499,584
	(676,508)	1,318,407
17. Engagements		
Baux d'exploitation - en tant que locataire (dépenses)		
Paiements minimaux au titre du contrat de location à effectuer		
- la première année	99,992	93,074
- entre la deuxième et la cinquième année comprise	193,750	-
	293,742	93,074

Les paiements effectués au titre du bail d'exploitation représentent des loyers à payer par l'organisation pour certains de ses bureaux.

Les baux sont négociés pour une durée moyenne de trois ans et les loyers ne sont pas fixes pour cette période. Aucun loyer conditionnel n'est dû.

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis		2019	2018	
18. Parties liées				
Relations				
Membres de la direction et autres responsables		M. NG Cole - Secrétaire exécutif M ^{me} N Patel-Manga - Chef du service des opérations M ^{me} R Subramoney - Responsable des Finances		
Opérations relatives aux parties liées				
Rémunération et compensation fiscale versée aux membres de la direction et autres responsables				
M. NG Cole		149,461	117,317	
M ^{me} N Patel-Manga		116,907	93,414	
M ^{me} R Subramoney		84,758	68,747	
19. Instruments financiers et gestion des risques				
Catégorie des instruments financiers				
Catégories des actifs financiers				
2019				
	Note(s)	Coût amorti	Total	Valeur comptable
Créances clients et autres débiteurs	5	675,923	675,923	675,493
Trésorerie et équivalents	6	3,519,790	3,519,790	3,519,790
		4,195,713	4,195,713	4,195,283
2018				
	Note(s)	Coût amorti	Total	Valeur comptable
Créances clients et autres débiteurs (se rapporter à la note 5)	5	729,542	729,542	717,529
Trésorerie et équivalents (se rapporter à la note 6)	6	4,288,615	4,288,615	-
		5,018,157	5,018,157	717,529
Catégorie des passifs financiers				
2019				
	Note(s)	Coût amorti	Total	Valeur comptable
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	7	250,609	250,609	-
2018				
	Note(s)	Coût amorti	Total	Valeur comptable
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	7	257,308	257,308	-

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis	2019	2018
19. Instruments financiers et gestion des risques (suite...)		
Gestion du risque en matière de fonds propres (gestion du risque de capital)		
Les objectifs de l'Organisation dans le cadre de la gestion des fonds propres consistent à préserver son aptitude à poursuivre ses activités afin de fournir des avantages aux parties prenantes, et, à maintenir une structure optimale du capital.		
La structure du capital de l'Organisation se compose de créances, qui comprennent les emprunts, la trésorerie et équivalents présentés à la note 6, et des fonds propres indiqués dans l'état de la situation financière.		
Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital, l'Organisation peut ajuster le montant des frais de fonctionnement et obtenir davantage de fonds. La stratégie de financement de l'Organisation est d'effectuer des démarches auprès de donateurs et d'obtenir des fonds avant le début de chaque plan stratégique triennal.		
Aucune exigence de capital n'est imposée par des tiers.		
Aucune modification n'a été constatée par rapport à l'exercice précédent, en ce qui concerne le capital géré par l'Organisation, la stratégie de maintien du capital ou les exigences de capital imposées par des tiers.		
La différence de 99 % du ratio de levier financier est imputable à la baisse de trésorerie et équivalents est due au financement qui a pris fin le 31 mars 2019		
Dettes fournisseurs et autres créanciers	7 250,609	257,307
Trésorerie et équivalents	6 (3,519,790)	(4,288,615)
Besoins nets de financement	(3,269,181)	(4,031,307)
Capitaux propres	1,788,282	1,490,623
Ratio de levier de financement	(183) %	(270) %

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis

2019

2018

19. Instruments financiers et gestion des risques (suite...)

Gestion des risques financiers

Les activités de l'Organisation l'exposent à une variété de risques financiers : le risque de marché (y compris le risque de change, etc.), le risque de crédit et le risque de liquidité.

Le programme global de gestion du risque de l'Organisation focalise sur l'imprévisibilité des marchés financiers et cherche à réduire au minimum les effets négatifs potentiels sur la performance financière de l'Organisation. Le département financier central de l'Organisation effectue la gestion des risques en vertu des politiques approuvées par le Comité directeur. Ce département identifie et évalue les risques financiers en étroite collaboration avec les services opérationnels de l'Organisation. Le Comité directeur fournit des principes écrits pour la gestion globale des risques, ainsi que des politiques écrites, portant sur des domaines spécifiques, tels que le risque de change, le risque de crédit et l'investissement de l'excès de liquidité.

Risque de crédit

Le risque de crédit se compose principalement des dépôts en espèces, des équivalents de liquidités (ou valeurs en espèces) et des clients. L'Organisation n'effectue des dépôts en espèces qu'avec de grandes banques ayant un degré de solvabilité élevé et limite son exposition à toute contrepartie.

Risque de liquidité

La gestion prudente du risque de liquidité implique le maintien d'un volume suffisant de liquidités et de titres négociables, la disponibilité des fonds grâce à un volume adéquat de lignes de crédit consenties et la possibilité de liquider des positions sur le marché. En raison de la nature dynamique des affaires sous-jacentes, la trésorerie de l'Organisation préserve sa flexibilité de financement en maintenant la disponibilité au titre de lignes de crédit consenties.

Le risque de l'Organisation lié à la liquidité découle des fonds disponibles pour couvrir les engagements futurs. L'Organisation gère le risque de liquidité en examinant de manière continue les engagements futurs et les lignes de crédit.

Le tableau ci-dessous analyse les passifs financiers de l'Organisation en les regroupant par classe d'échéance pertinente définie en fonction de la durée restant à courir de l'état de la situation financière (bilan) à la date contractuelle d'échéance. Les montants figurant dans le tableau sont les flux de trésorerie contractuels non actualisés. Les soldes avec échéance inférieure à 12 mois équivalent leur valeur comptable puisque l'impact de l'escompte est insignifiant.

	Valeur comptable
2019	
Passifs à court terme (ou passifs courants)	
Dettes fournisseurs et autres crédateurs	<u>250,609</u>
2018	
Passifs à court terme (ou passifs courants)	7 <u>257,308</u>
Dettes fournisseurs et autres crédateurs	

Risque de change

L'Organisation qui opère au niveau international est exposée au risque de change découlant de diverses variations des cours des devises, principalement en ce qui concerne le dollar des États-Unis (USD), le franc suisse (CHF) et la livre sterling (GBP). Le risque de change résulte de transactions commerciales futures, d'actifs et passifs.

L'Organisation ne se protège pas contre les fluctuations de change.

Notes apportées aux états financiers annuels

Montants en dollars des États Unis 2019 2018

19. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

Les taux de change utilisés pour la conversion des postes en devises étaient les suivants :

Rand sud-africain	14,5968
Livre sterling	0,76830
Franc suisse	0,996
Euro	0,8907

L'Organisation revoit en permanence son risque de change.

Risque de change à la fin de l'exercice sous revue

Actifs à court terme - 1 USD/ZAR

Trésorerie et équivalents		10,214,329	9,870,854
Dettes fournisseurs et autres créditeurs		938,827	1,134,254

Actifs à court terme - 1 USD/GBP

Trésorerie et équivalents	6	790	2,790
---------------------------	---	-----	-------

Actifs à court terme - 1 USD/CHF

Trésorerie et équivalents		56,949	404,632
---------------------------	--	--------	---------

Actifs à court terme - 1 USD/Euro

Dettes fournisseurs et autres créditeurs	7	43,586	4,110
--	---	--------	-------

Risque de taux d'intérêt

Puisque l'Organisation ne possède pas d'importants actifs productifs d'intérêts, ses revenus et flux de trésorerie liés à l'exploitation sont largement indépendants des fluctuations des taux d'intérêts du marché.

Risque de prix

L'Organisation n'est pas trop exposée au risque de prix et gère son risque grâce à des processus de contrôle interne

20. Informations sur la juste valeur

Les justes valeurs estimées au 31 mars 2019 ont été déterminées en utilisant les données de marché disponibles et les méthodologies de valorisation appropriées, mais ne sont pas forcément indicatives des montants que l'Organisation pourrait réaliser dans le cours normal des affaires. La juste valeur de presque tous les instruments financiers correspond à leur valeur comptable, soit du fait de son caractère à court terme et de ses conditions normales de vente, soit des taux d'intérêts liés au marché qui s'y rattachent. Tous les instruments financiers sont catégorisés selon un niveau dans la hiérarchie de la juste valeur.

21. Événements postérieurs à la date de clôture

S'agissant des états financiers annuels 2017/18, dans la rubrique « Passifs éventuels », les montants d'un salaire d'1 mois, soit 6,349.05 USD (R75,000) et de la compensation fiscale, soit 23,279.83 (R 275,000) figuraient dans le cadre d'un litige opposant J. Stott à CABRI. Puis la Commission de conciliation, médiation et d'arbitrage (CCMA) a prononcé un non-lieu dans cette affaire.

22. Imposition

Aucune provision n'a été constituée pour l'imposition, car l'Organisation est exonérée de l'impôt sur le revenu, conformément à l'Article 5(3) de la Loi de 2001 sur les Immunités et les privilèges diplomatiques et l'Article 6(2) de l'Accord.

État (compte) de résultat détaillé

Montant en dollars des États-Unis	Note(s)	2019	2018
Revenus (ou Produits)			
Subventions (dons) reçues		3,351,114	2,769,185
Cotisations	11	577,500	526,250
		3,928,614	3,295,415
Autres profits (pertes) d'exploitation			
Bénéfices (pertes) sur les différences de change		(157,635)	131,487
Autres dépenses de fonctionnement (ou charges d'exploitation)			
Publicité		(37,404)	(6,156)
Amortissement		(1,290)	(1,400)
Dépenses d'actifs		(620)	-
Rémunération des auditeurs	13	(21,138)	(20,008)
Dépenses informatiques		(19,655)	(17,914)
Conseil et honoraires		(12,674)	(28,968)
Conseil et honoraires professionnels – honoraires d'avocat		(12,404)	(3,143)
Honoraires de consultants - Techniques		(358,981)	(472,584)
Dépréciation		(24,964)	(25,397)
Services de mise en forme/éditorial		(9,193)	(31,077)
Frais de personnel		(1,099,481)	(969,269)
Réception/représentation & restauration		(55,068)	(33,972)
Vois		(431,727)	(493,590)
Frais généraux		(27,554)	(27,200)
Transport terrestre		(34,785)	(28,400)
Dépenses en TI		(7,004)	(10,636)
Loyer au titre de la location-exploitation		(97,271)	(108,389)
Charges municipales		(19,480)	(17,056)
Accord de partenariat		(321,091)	(281,708)
Affranchissement		(1,647)	(191)
Impression et papeterie		(7,588)	(1,556)
Provision pour les mouvements de créances douteuses		29,620	(438,350)
Publications		(65,805)	(43,084)
Frais de délocalisation		(30,073)	(15,250)
Sécurité		(351)	(113)
Téléphone et fax		(25,680)	(19,010)
Traduction		(65,501)	(63,553)
Déplacement - local		(5,116)	(3,692)
Frais de conférence et des salles		(764,726)	(630,607)
		(3,528,651)	(3,792,273)
Résultat [profits/(pertes)] d'exploitation	13	242,328	(365,371)
Revenu des investissements	15	55,329	60,469
Résultat [profits/(pertes)] de l'exercice		297,657	(304,902)

Ces informations complémentaires ne font pas partie des états financiers annuels et n'ont pas été auditées.

CABRI

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Southdowns Ridge Office Park
Cnr John Vorster & Nellmapius Drive
Centurion, 0062
South Africa

Telephone: +27 (0)12 492 0022
General information: info@cabri-sbo.org

Follow us: [Facebook](#) | [Twitter](#) | [LinkedIn](#)