



# Secrétariat de CABRI Rapport Annuel 2023/24

CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

# Table des matières

3	Faits saillants et vue d'ensemble de l'exécutif
5	Programmes de CABRI
16	Développement et échange de connaissances
20	Gouvernance du réseau et opérations
28	Annexe 1 : Rapport sur les résultats des dépenses 2023/2024
29	Annexe 2 : Tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2023/24
30	Annexe 3 : États financiers annuels





# Faits saillants et vue d'ensemble de l'exécutif

Ce rapport décrit les extraits et les activités de travail réalisés par le secrétariat de CABRI au cours de l'exercice. Leur réalisation a été menée en respectant le plan de travail et le budget annuels approuvés pour l'exercice 2023/24, et a été supervisée par le Comité directeur de CABRI.

## Les faits saillants de l'exercice sont les suivants :

- L'engagement continu en faveur de la bonne gouvernance au sein du Secrétariat, comme le souligne une révision et un renforcement institutionnels des règles et procédures de CABRI ainsi qu'un audit sans réserve de l'exercice 2022/23 conformément aux normes internationales d'information financière – il s'agit du 8e résultat d'audit sans réserve consécutif. Engagement également renforcé par le contrôle effectif des réunions statutaires trimestrielles avec le Comité directeur de CABRI et les réunions semestrielles de l'Assemblée générale.
- Des engagements approfondis avec les parties prenantes, notamment par le biais de réunions fréquentes de CABRI avec les pays membres collectivement et individuellement et par le biais d'engagements fréquents avec les partenaires techniques et financiers. Il convient de noter la rencontre avec le ministre des Finances de la Gambie et l'ambassadeur de Suède en Afrique du Sud.
- L'exécution réussie de divers programmes de la division « Finances publiques » de CABRI, à savoir le programme « Renforcer les compétences en finances publiques (RCFP) en Afrique », le RCFP pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants (RCFPE) », les programmes de discipline fiscale volontaire ainsi que le programme de dette publique soutenable et divers produits de connaissance. La période a également été marquée par une augmentation importante des réunions/événements en présentiel.
- L'élaboration du Plan stratégique 2024 à 2029 de CABRI qui exprime les besoins prioritaires de nos pays membres et partenaires.
- Un nouvel accord de partenariat avec la Fondation Bill et Melinda Gates pour des travaux sur la gestion numérique des finances publiques qui se concentrera sur l'amélioration de la prestation de services grâce aux innovations numériques.

En 2023/24, l'intention était clairement de renforcer l'efficacité opérationnelle de CABRI. Cet impératif est lié à la modernisation et à la maturation de l'Organisation, ainsi qu'au renforcement de sa gouvernance. Au centre de cette transformation se trouvaient des changements officiellement approuvés dans les principales politiques, règles et procédures de CABRI, qui comprennent la portée des opérations du Secrétariat. La structure organisationnelle de CABRI a été revue et un nouvel organigramme a été officiellement approuvé. Au sein du Secrétariat, de nombreux efforts ont été déployés avec succès pour examiner et modifier divers processus et procédures de travail en conséquence. Cette transformation s'est faite sous la direction d'une nouvelle équipe exécutive, qui a rejoint CABRI au début de l'exercice 2023/24.

Concomitamment, les programmes de travail de la division « Finances publiques » de CABRI se sont poursuivis et ont été influencés par son engagement en faveur de l'apprentissage par les pairs, une compréhension approfondie des contextes nationaux locaux et une approche unique de la GFP. Le programme phare de CABRI, le RCFP, qui utilise une approche adaptative itérative pour la résolution de

problèmes (PDIA), dont CABRI s'est fait la championne en Afrique, a été systématiquement adapté et exécuté de manière affinée au fil du temps. En 2023/24, le programme RCFP a constitué la base de notre travail avec 4 pays participant au programme RCFP en Afrique, avec 5 pays participant au RCFPE en collaboration avec le Bureau régional Afrique de l'Est et Afrique australe de l'UNICEF et également en collaboration avec l'administration fiscale suédoise (STA), avec la troisième et la quatrième cohortes de 4 équipes-pays travaillant sur les problèmes de discipline fiscale volontaire (DVF).

Au fil du temps, à mesure qu'un plus grand nombre d'équipes-pays des mêmes institutions du secteur public participent à ses programmes RCFP, CABRI approche du point de masse critique d'anciens participants et d'ambassadeurs CABRI, qui apportent de nouvelles idées et connaissances et sont capables d'institutionnaliser davantage cette nouvelle approche de la réforme. Une fois encore, l'exercice 2023/24, a vu la promotion d'anciens participants à des postes de direction au sein de leur institution qui ont défendu l'approche en tant qu'Autorisant d'équipes-pays. Cette évaluation indépendante fondée sur des données probantes<sup>1</sup> a montré que notre travail, qui se concentre sur l'autonomisation des responsables locaux et le renforcement des compétences de l'intérieur, présente à long terme le plus grand potentiel d'amélioration des systèmes de GFP.

En outre, la participation de plus en plus de pays à ses programmes pour s'attaquer à divers problèmes de finances publiques, permet à CABRI de continuer à mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, dans divers contextes nationaux, ce qui lui permet de mieux se positionner pour identifier les domaines dans lesquels l'apprentissage par les pairs peut être le plus utile pour ses pays membres. CABRI a également pu partager ces idées dans le cadre de ses Dialogues sur les Politiques et avec la communauté internationale.

Pleinement consciente de l'évolution constante du terrain de la GFP en raison de la complexité des fluctuations économiques mondiales, des changements climatiques et d'autres défis à la résilience des pays, et de l'évolution du paysage géopolitique, CABRI entre dans sa sixième phase stratégique, à savoir sa phase d'expansion. Sur la base de la stabilité du renforcement institutionnel établi sur le plan organisationnel en 2023/24, CABRI est tout à fait prête pour son expansion. Au cours des cinq prochaines années, l'accent stratégique sera mis sur la maturation des approches méthodologiques personnalisées de CABRI pour son repositionnement en vue de son expansion, afin d'étendre le soutien à la GFP des pays en cette période de crise budgétaire mondiale.

L'éventail des divers programmes techniques de CABRI sera considéré en fonction de trois domaines de travail (ou domaines d'intervention) ciblés visant à générer des résultats démontrables de la réforme de la GFP dans les pays, à savoir : les réformes et les systèmes de GFP, en mettant l'accent à nouveau sur des approches véritablement fonctionnelles des réformes de la GFP ; la GFP sectorielle, pour aligner les pratiques de GFP sur les impératifs spécifiques des secteurs ; et, la durabilité de la GFP et inclusion, visant la durabilité économique de nature sectorielle transversale qui est étayée par un développement équitable et l'inclusion sociale. Pour se préparer à l'expansion future dans ces domaines de travail, il faudra se concentrer fermement sur des solutions adaptées aux pays, sur la mise à l'échelle d'un travail réussi et l'impact, ainsi que sur la résilience et l'adaptabilité.

CABRI est toujours centrée sur le réseau unique des hauts fonctionnaires en Afrique à travers ses pays membres, qui sont les experts en finances publiques du monde réel, et forte de ses réalisations passées en matière de renforcement de l'engagement de ses membres, de renforcement des compétences ayant un impact, de leadership éclairé et de plaidoyer, de programmes innovants et de réponses flexibles aux défis, elle entre dans sa phase d'expansion. L'accent sera mis sur la poursuite du recrutement de personnel pour la GFP de CABRI et sur l'augmentation ciblée du détachement de fonctionnaires du budget de ministères africains des Finances auprès de CABRI.

# Programmes de CABRI





## Renforcer les compétences en finances publiques

### Renforcer les compétences en finances publiques en Afrique (RCFP)

Le RCFP, programme phare de CABRI, vise à renforcer les compétences institutionnelles pour s'attaquer aux problèmes complexes de finances publiques, en utilisant l'approche PDIA. Cette approche privilégie la résolution de problèmes, l'appropriation locale et une approche adaptative des réformes du secteur public.

En 2023/24, CABRI a repris son programme RCFP en Afrique, avec la participation de 4 équipes pays, à savoir celles du Bénin, de la Guinée, du Lesotho et du Nigéria. Après avoir assisté à un lancement officiel en avril et suivi un cours en ligne de 5 semaines en mai, les équipes ont participé à un atelier de cadrage en juin, à Pretoria, en Afrique du Sud, pour appliquer davantage l'approche PDIA dans le contexte de leur problème de gestion des finances publiques (GFP) nommé, plus précisément pour déconstruire les problèmes en leurs causes principales et secondaires, identifier les points d'entrée de la réforme avec le plus grand espace pour agir, et déterminer des idées d'action.

Après l'atelier de cadrage, les équipes ont connu une période d'apprentissage par l'action, travaillant en petites boucles de rétroaction itératives, pour approfondir leur compréhension du problème et de ses causes, de leur espace de changement et des contraintes de l'économie politique ainsi que pour expérimenter différentes solutions de manière itérative et adaptative.

Au cours de cette période, les équipes ont également participé à deux ateliers d'évaluation, l'un virtuel en août 2023 et l'autre en présentiel, en mars 2024, pour rendre compte des progrès réalisés, présenter les nouveaux enseignements récents et définir de nouveaux objectifs et les prochaines étapes à suivre. Les ateliers ont également permis aux pairs de donner leur avis et de réfléchir sur les progrès de chacun vers la réforme de la GFP.

Tout au long du processus, les équipes-pays ont chacune été soutenues par un(e) coach dédié(e) de CABRI, qui a régulièrement rencontré son équipe et a entrepris des missions de suivi dans le pays de celle-ci pour faciliter l'apprentissage de la GFP en son sein, aider chaque membre à naviguer dans la dynamique de l'équipe et, plus largement, dans les complexités des impératifs de réforme de son pays.

Les énoncés du problème et les progrès des équipes sont présentés à la page suivante.

Plus important encore, le programme a également permis aux participants des équipes-pays de développer de nouvelles compétences et capacités dans l'introduction de la pratique de la GFP, ce qui renforce leur réflexion critique sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et leur donne les moyens de s'approprier des réformes plus larges de la GFP dans leur pays.

En juillet 2023, CABRI a été l'intervenante principale d'une séance d'apprentissage et de revue de la PDIA avec le gouvernement de la province du Cap-Occidental en Afrique du Sud, afin de partager les principaux enseignements tirés de l'application de l'approche PDIA.

## Problème de finances publiques

### BÉNIN

Faible taux d'exécution des projets d'infrastructures de production sur financement intérieur dans le secteur agricole

## Principales réalisations après 10 mois d'apprentissage par l'action

- L'équipe a tenu diverses consultations et a interrogé des parties prenantes clés pour déterminer les causes des retards dans l'exécution du budget d'infrastructure, notamment en ce qui concerne l'approbation des plans de travail annuels et les difficultés d'exécution dans le cadre de la passation des marchés et de la disponibilité de trésorerie.
- L'équipe a découvert que des retards surviennent souvent à l'étape de la passation des marchés en raison du non-respect des délais d'exécution. Elle a enquêté sur des projets particuliers de passation des marchés dans le secteur agricole et a constaté que ces retards sont souvent attribuables à la complexité des documents et des exigences des fournisseurs de services, qu'ils examinent. Compte tenu du faible nombre de fournisseurs actuellement disponibles, l'équipe cherche également à mieux aider d'autres entreprises ou des entreprises plus petites à accéder à ces appels d'offres.
- L'équipe examine les mécanismes d'engagement entre le ministère de l'Agriculture et le Bureau d'analyse et d'investigation (BAI), afin de garantir l'approbation en temps voulu des plans de travail annuels.

### GUINÉE

Forte accumulation des arriérés intérieurs, impactant la mise en œuvre des politiques publiques, pénalisant les fournisseurs et entachant la crédibilité de l'État

- L'équipe a tenu plusieurs consultations avec les parties prenantes concernées afin de déterminer l'importance des arriérés de paiement et a identifié les secteurs prioritaires qui détenaient la majorité de ces arriérés. Ces arriérés se trouvent en particulier dans le secteur de l'énergie (entreprise publique d'énergie). L'équipe vise à continuer de s'impliquer afin de trouver des solutions adaptées à ce secteur.
- L'équipe a proposé des solutions pour améliorer les techniques de prévision budgétaire, afin d'assurer une plus grande crédibilité et fiabilité des prévisions de recettes (la nomination d'observateurs auprès des conseils d'administration des entreprises publiques, intégration d'assiettes fiscales spécifiques dans les modèles de prévision du ministère, etc.).
- L'équipe a proposé de mettre en place un système d'alerte précoce intégré à son système d'information financière, qui enverra une alerte en cas d'entrave aux délais de paiement – et a confirmé la faisabilité de cette proposition auprès de son service informatique.

### LESOTHO

Faible accès à l'eau salubre et potable en raison de la médiocrité des infrastructures hydrauliques

- L'équipe s'est entretenue avec l'unité (le service) de gestion du cycle de projet afin de comprendre les diverses structures organisationnelles qui contribuent au processus d'évaluation des projets et de cerner les défis connexes qui se manifestent plus tard dans la fourniture d'infrastructure de qualité.
- Elle apporte des contributions à la restructuration du Bureau du cadre de planification au ministère de la Fonction publique en ce qui concerne les rôles et les compétences requis à différentes étapes du processus d'évaluation des projets.
- L'équipe fournit des contributions à la section « Gestion des investissements publics » qui pourrait être incluse dans le cadre de la révision de la loi sur la gestion des finances publiques (LGFP).

### NIGÉRIA

Malgré les emprunts incessants du gouvernement et l'augmentation des dépenses dans les secteurs sociaux, les dépenses en capital n'ont pas produit les résultats escomptés

- L'équipe a demandé aux ministères concernés de rassembler des données pertinentes liées à la mise en œuvre des projets en capital (d'investissement) dans les domaines de la santé et de l'éducation et a identifié les principaux défis liés aux retards dans les processus de passation des marchés et à la disponibilité des données.
- L'équipe procèdera au suivi de la mise en œuvre d'une nouvelle circulaire du Comptable général de la Fédération publiée en janvier 2024, qui oblige les institutions du secteur public à fournir des preuves de l'achèvement des processus de passation des marchés avant que des fonds ne soient débloqués pour les paiements relatifs à ces projets, dans le but d'évaluer si les délais de passation des marchés s'améliorent par la suite et de fournir une indication des mesures correctives ou autres qui doivent être introduites.



## Renforcer les compétences en finances publiques

### Programme « Renforcer les compétences internationales : la discipline fiscale volontaire »

Au cours de l'exercice 2023/2024, CABRI a poursuivi sa collaboration avec l'administration fiscale suédoise (STA) pour la mise en œuvre du PRCI. Au cours de cette période, la troisième cohorte d'équipes-pays du Kenya, du Nigéria, de l'Afrique du Sud et de la Zambie, composée de membres du ministère des Finances et des administrations fiscales, a mis en œuvre des mesures visant à résoudre les problèmes d'administration fiscale et de politique en utilisant une approche de discipline fiscale volontaire - un aspect qui a été traditionnellement négligé dans les réformes fiscales précédentes. Tout au long de ce processus, chacune des équipes a été soutenue par un(e) coach dédié(e).

En mai 2023, les équipes se sont rendues en Suède pour en apprendre davantage sur le parcours du pays dans la réforme des systèmes et des politiques fiscales avec une approche centrée sur le contribuable et également pour offrir aux équipes des opportunités d'analyse comparative. En octobre 2023, les équipes ont participé à leur deuxième atelier régional à Kigali, au Rwanda, où elles ont présenté les progrès qu'elles ont réalisés, les défis à relever et les prochaines étapes à suivre, et où elles ont eu l'occasion de poursuivre l'échange entre pairs.

En même temps, le mois d'octobre a également vu l'intégration de la 4e cohorte du programme PRCI, avec de nouvelles équipes-pays de la même cohorte des 4 pays. Après le lancement officiel, le 1er novembre, les équipes ont suivi un cours en ligne de 5 semaines, qui leur a permis de réfléchir aux défis des différentes approches traditionnelles des réformes fiscales et de leur présenter l'approche PDIA par le biais de conférences/cours vidéo, d'articles et d'études de cas. En janvier 2024, les équipes ont participé à un atelier de cadrage de 4 jours dans leur pays respectif, où elles ont décortiqué les problèmes d'administration fiscale qu'elles avaient identifiés, puis déterminé des points d'entrée de la réforme et des idées d'action. En février, les équipes ont également participé à un atelier régional de 8 jours qui leur a présenté des informations et des recherches clés sur les moteurs de la discipline volontaire – où en particulier, CABRI a présenté la transparence fiscale pour renforcer les liens entre les impôts et la prestation de services d'une manière qui crée une relation de confiance.

Les énoncés de problème et les progrès des équipes du PRCI sont présentés page suivante.



## Énoncé du problème

### KENYA

La distorsion de la dette fiscale intérieure du Kenya a rendu le recouvrement de la dette inefficace et a entravé la discipline fiscale volontaire

## Principales réalisations après 10 mois d'apprentissage par l'action

- L'équipe a participé à l'initiative d'une politique d'amnistie pour les paiements d'intérêts et de pénalités pour les contribuables qui paient leurs dettes primaires. Jusqu'en février 2024, environ 1,2 milliard de couronnes suédoises de dettes principales avaient été payées dans le cadre de l'initiative d'amnistie, ce qui a conduit à une réduction d'environ 17 milliards de couronnes suédoises de dettes liées aux intérêts et aux pénalités.
- L'équipe a également réussi à rapprocher un total d'environ 10 milliards de couronnes suédoises d'impôts principaux pour les contribuables du secteur public, après un processus de rapprochement entrepris avec la banque centrale.

### NIGÉRIA

Au moins 54 % des entreprises bénéficiant du statut de pionnier ne respectent pas d'autres obligations fiscales, ce qui a entraîné une perte de recettes d'environ 834 milliards de nairas. La perpétuation de cette situation pourrait inciter d'autres entreprises à ne pas se conformer

- À la suite de consultations internes et externes approfondies, l'équipe a recommandé d'inclure des renseignements fiscaux plus ciblés pour les entreprises ayant le statut de pionnier dans le cadre des initiatives d'éducation des contribuables et de produire un guide fiscal pour les entreprises pionnières.
- Après avoir examiné les lacunes, l'équipe et d'autres parties prenantes ont proposé de renforcer le processus d'autorisation pour l'octroi du statut de pionnier, d'inclure des contrôles administratifs sur le statut de discipline fiscale (ou respect des obligations fiscales) de la part du Service fédéral des impôts (FIRS) et d'accroître et de systématiser le niveau de coopération entre les autorités compétentes afin d'améliorer la compréhension des missions de chacun.
- Les équipes des autorités compétentes visent à introduire une approche systématique basée sur les risques pour interagir (service et contrôle) avec les entreprises pionnières afin d'améliorer la discipline fiscale.

### ZAMBIE

Une augmentation alarmante des arriérés d'impôts pour le secteur public (entreprises publiques/administration publique) de 5,2 milliards de K en 2016 à 9,9 milliards de K en 2021, ce qui équivaut au double des allocations budgétaires de 2023 pour les médicaments et les fournitures médicales.

- L'équipe a contribué à la rédaction d'une section sur la discipline fiscale de la loi sur la GFP qui vise à améliorer la surveillance globale des entreprises d'État (EE). Le cadre de surveillance de l'EE est toujours en cours d'examen par la haute direction du ministère des Finances.
- L'équipe a formulé des recommandations pour la création d'une unité du secteur public au sein de l'administration fiscale zambienne, destinée à fournir des services de soutien spécifiques à ces types de contribuables en raison de leur caractère unique. La recommandation a été incluse dans le plan divisionnaire de la région de Lusaka.

### AFRIQUE DU SUD

42 % des petites, moyennes et micro-entreprises (PMME) ne sont pas enregistrées pour l'impôt. À l'heure actuelle, l'administration fiscale ne dispose pas de données adéquates ou n'utilise pas les données à sa disposition de manière optimale pour élargir l'assiette fiscale des PMME et faciliter leur discipline fiscale volontaire.

- L'équipe a entamé un dialogue avec les banques commerciales et a obtenu et analysé des données de tiers permettant d'identifier les contribuables potentiels non conformes. Les données ont été transmises au sein de l'administration fiscale afin d'identifier ces contribuables.
- Les équipes ont examiné le site Web de l'administration fiscale et font des recommandations pour améliorer le site Web afin de faciliter l'enregistrement des entreprises.



## Renforcer les compétences en finances publiques

### Budgétisation par programme – UNICEF Algérie

Le partenariat entre CABRI et l'UNICEF Algérie, pour soutenir le Conseil national économique, social et environnemental (CNESE) et l'Organe national de la protection et de la promotion de l'enfance (ONPPE) sur le renforcement de la budgétisation par programme (BpP) pour les enfants s'est poursuivi en 2023/2024. Ce programme de formation s'inscrit dans le cadre du programme de réforme des finances publiques en cours en Algérie et du projet de Plan national d'action (PNA) pour les enfants.

Après avoir dispensé les 4 premiers modules du programme en 2022, le 5e module a eu lieu en mai 2023, et a consisté en une formation hybride de 4 jours axée sur l'application pratique du principe de la BpP au budget des actions incluses dans le PNA pour les enfants. Au cours de la formation de 4 jours, des pays membres de CABRI, le Rwanda et le Burkina Faso, ont également partagé leurs expériences nationales dans la mise en œuvre de la BpP.

En octobre 2023, dans le prolongement du module 5, les ministères dépensiers et les représentants de la société civile ont participé activement à une séance de travail pour la création conjointe d'une matrice qui permettrait une présentation globale de leurs programmes afin de mieux suivre et mesurer leurs performances, y compris les perspectives transversales.

En décembre 2023, CABRI a dispensé le 6e module du programme, une formation virtuelle sur la création d'un compte satellite de l'enfance en fonction des expériences-pays du Bénin, pays membre de CABRI. Les séances ont permis aux participants de comprendre comment le compte satellite a été conceptualisé et mis en œuvre dans le pays, ainsi que les conditions de succès au Bénin et les défis auxquels ce pays a fait face. L'objectif était d'inspirer l'Algérie quant aux options qu'elle peut choisir et à la voie qu'elle peut emprunter pour améliorer les informations statistiques sur les investissements dans l'enfance, de manière à conduire à une meilleure prise de décision en matière de choix politiques.

Les programmes de formation ont vu la participation d'une quarantaine de membres de la Commission de l'enfance et des responsables du budget de 16 ministères, ainsi que des représentants de la Direction générale du budget du ministère des Finances.



## Renforcer les compétences en finances publiques

### Renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants (RCFPE)

En novembre 2022, CABRI et l'UNICEF ont mis en place un programme conjoint visant à renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants (RCFPE) au Malawi, au Mozambique, en Somalie, en Zambie et au Zimbabwe. Le programme RCFPE, d'une durée de 12 mois, a placé des équipes de praticiens gouvernementaux des ministères des Finances, de la Santé, de l'Éducation et des collectivités locales au centre des efforts visant à résoudre des problèmes de finances publiques dans les secteurs sociaux pour l'enfance. L'une des principales raisons d'être du programme est de réunir les ministères des Finances et les ministères dépensiers sur un pied d'égalité pour s'attaquer aux problèmes à l'intersection des finances publiques et du financement des ministères dépensiers et du secteur.

En 2023-2024, les équipes ont travaillé pour résoudre leur problème de manière itérative et adaptative, conduisant aux réalisations énumérées ci-dessous.

Au cours de la période d'apprentissage par l'action, CABRI a effectué des visites dans les pays pour aider les équipes à approfondir leur compréhension des problèmes et à décider des mesures à prendre pour s'attaquer à leurs causes. Un atelier virtuel d'évaluation à mi-parcours a été organisé en juin 2023 pour faire part des progrès réalisés, obtenir une rétroaction des pairs et apprendre des experts internationaux sur la manière dont les systèmes de GFP peuvent soutenir les résultats du secteur social.

Le programme s'est officiellement achevé en novembre 2023, avec l'atelier d'évaluation des progrès organisé au Cap, en Afrique du Sud. Lors de cette évaluation, les équipes ont réfléchi aux progrès qu'elles avaient réalisés et aux mesures qu'elles prendraient après le programme RCFPE (énumérées dans le tableau ci-dessus).

Un Dialogue sur les Politiques portant sur l'amélioration de l'exécution du budget et de la crédibilité budgétaire dans les secteurs sociaux a également été organisé, en complément de l'évaluation des progrès, au cours duquel des parties prenantes représentant toutes les fonctions du cycle de GFP, y compris les parlementaires, les responsables de la passation des marchés et la société civile, ont présenté comment elles percevaient les goulets d'étranglement dans l'exécution et ce qui peut être fait pour les atténuer.

### Pays et énoncé du problème

Les ressources financières inéquitables et insuffisantes, ainsi qu'une autonomie limitée des établissements de santé, entravent leur aptitude à planifier et à prévoir leurs besoins en matière de prestation de soins de santé, à budgétiser leurs exigences, à exécuter, en ce qui concerne l'affectation de fonds et à contrôler les dépenses.

### Réalisations de l'équipe-pays

- Enseignements tirés documentés de l'expérience du secteur de l'éducation du Malawi en matière d'autonomie scolaire et de subventions conditionnelles.
- Visites sur le terrain dans six districts pour comprendre l'utilisation des ressources et les besoins au niveau des établissements et pour identifier les obstacles à l'introduction de l'autonomie des prestataires dans les établissements.
- Tenue d'un atelier national de consultation des parties prenantes où l'équipe a présenté l'énoncé de son problème et proposé des idées d'action.
- Réalisation d'une visite d'étude en Tanzanie pour tirer parti de leur expérience de la mise en œuvre du financement direct au titre des facilités.
- Début des travaux visant à mettre au point une formule d'allocation des ressources intra- district pour le financement des établissements.

### Prochaines étapes

- Engager le ministère des Finances sur la formule intra- district et augmenter l'allocation au secteur de la santé nécessaire pour permettre un financement direct des établissements.
- Financement direct pilote dans certains districts à partir d'avril 2024.

La faible mise en œuvre des programmes sectoriels transversaux a entraîné des inefficacités, notamment des doubles emplois, une répartition inéquitable des ressources entre les programmes et des dépenses inefficaces.

- Organisation d'un atelier avec les ministères concernés pour mieux comprendre l'énoncé du problème. Les ministères dépensiers ont mis en évidence les causes du problème, notamment la faiblesse de la coordination intersectorielle, les mauvais processus de planification et de budgétisation, l'absence de culture de l'évaluation des politiques et la formation limitée du personnel.
- Tentative d'affiner les manuels de planification et de budgétisation des programmes intersectoriels. Bien que l'équipe se soit heurtée à une résistance pour cette action, ce qui a nécessité une sensibilisation supplémentaire des parties prenantes.
- Analyse du cycle d'investissement public pour déterminer où se situent les principaux goulets d'étranglement à une mise en œuvre efficace.

### Prochaines étapes

- Poursuivre la revue du processus et des manuels de planification et de budgétisation.
- Finaliser la revue et la mise à jour des indicateurs du portefeuille de programmes.
- Mise en œuvre de la phase II en ce qui concerne l'attribution des limites budgétaires aux programmes.

Les taux d'exécution des projets financés par les donateurs dans les domaines de la santé et de l'éducation n'étaient que de 16 % et 35 % en 2022, respectivement. Ces résultats ont contribué à ce que 60 % des enfants ne soient pas scolarisés et à ce que la Somalie ait l'un des taux de mortalité infantile des moins de cinq ans les plus élevés au monde.

- Sensibilisation des parties prenantes des secteurs de la santé et de l'éducation sur l'importance de la crédibilité budgétaire.
- Enquête auprès de 34 fonctionnaires des ministères de la Santé et de l'Éducation.
- Élaboration d'un rapport sur les compétences techniques et les lacunes institutionnelles et recommandation d'une voie à suivre.
- Début de l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités de GFP pour les secteurs de la santé et de l'éducation.

### Prochaines étapes

- Déploiement du renforcement des capacités de GFP pour les responsables des secteurs de la santé et de l'éducation.
- Renforcer et restructurer les services des finances au sein des ministères de la Santé et de l'Éducation, par la création d'unités chargées de la gestion budgétaire.

### Pays et énoncé du problème

La faiblesse des recettes propres et un taux d'efficacité de recouvrement de 37 % dans les collectivités locales ont conduit à une prestation inadéquate des services sociaux, perpétuant à terme la pauvreté.

### Réalisations de l'équipe-pays

- Organisation d'un atelier avec quatre districts pour déconstruire davantage les principales causes de la faiblesse des revenus autonomes.
- Dans le district de Katete, l'équipe a soutenu :
  - Le renforcement des capacités avec les collecteurs de recettes ;
  - la mise à jour de la base de données des contribuables ; et,
  - une stratégie d'amélioration des revenus de sources propres (autonomes).
- Lancement de stratégies de revenus autonomes pour les collectivités locales

### Prochaines étapes

- Les autorités locales envisagent d'introduire des paiements par prélèvement électronique.
- Les responsables de Katete discuteront avec les chefs traditionnels des taxes sur les propriétés situées sur des terres coutumières.

La sous-utilisation du budget non salarial de l'enseignement primaire et secondaire contribue à un nombre insuffisant d'écoles, à des infrastructures et à des matériels d'apprentissage inadéquats et à plus de deux millions d'enfants non-scolarisés.

- Élaboration d'un manuel sur les procédures comptables du ministère de l'Éducation.
- Plaidoyer pour l'affectation de comptables à chaque programme budgétaire d'éducation.
- Mise en place de réunions mensuelles du comité budgétaire pour examiner les taux d'exécution du budget.
- Renforcement de l'engagement entre le ministère des Finances et le ministère de l'Éducation, ce qui a permis de débloquer des fonds plus rapidement.

### Prochaines étapes

- Étendre le mandat du comité d'exécution budgétaire pour inclure la revue de l'optimisation des ressources dans l'exécution budgétaire.
- Formation continue du personnel sur les processus de passation des marchés.



## Dialogues sur les Politiques, Pratiques et Procédures

### Gestion de la dette soutenable

En 2023/2024, le programme « Gestion de la dette publique soutenable » de CABRI a accueilli les 7e et 8e Engagements du réseau des gestionnaires de la dette publique en Afrique, respectivement le 13 avril 2023 et le 3 octobre 2023. La première discussion a porté sur la manière dont les pays africains utilisent les stratégies de gestion active de la dette telles que les rachats de dette ou les échanges ou conversion de dette pour réduire le risque de refinancement du gouvernement et a examiné les indicateurs du risque de refinancement que les gouvernements africains utilisent comme signaux d'alerte précoce. Le 7e Engagement du réseau a réuni des représentants de 15 pays africains et des experts de 3 autres pays africains. La Sierra Leone et le Bénin ont fait part de leurs expériences nationales sur les stratégies d'endettement et de risque qu'ils ont utilisées pour gérer le problème du refinancement. Le 8e Engagement du réseau s'est concentré sur la dette et les passifs cachés : le problème de ces derniers qui échappent à la déclaration stricte des données fiscales et de la dette. Des représentants de haut niveau de l'Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe (MEFMI), du Forum et Réseau africains sur la dette et le développement (AFRODAD), de l'Unité consultative de la dette du Secrétariat du Commonwealth, de Development Reimagined et d'Africatlyst Global Development Policy, ont pris part à la table ronde, tandis que le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) se sont joints à CABRI pour faciliter les discussions. Des responsables nationaux de 23 pays africains et des représentants du Royaume-Uni ont assisté à l'événement.

Le 26 mars 2024, CABRI a organisé un Dialogue sur les Politiques portant sur la gestion des passifs éventuels post COVID-19 en examinant les pratiques des pays au Rwanda et au Kenya. Y ont participé 38 représentants de 17 pays africains et 12 parties prenantes/partenaires. Ce dialogue a permis de tirer des enseignements sur la manière de renforcer davantage les structures juridiques, institutionnelles, quantitatives, de suivi et d'information de la gestion du passif éventuel.

Dans le cadre de l'intention stratégique de CABRI de collaborer avec les organisations régionales et/ou mondiales sur les questions de finances publiques et de gestion de la dette publique, celle-ci a participé à trois reprises aux missions d'appui technique sur les notations de crédit souveraines internationales organisées par le MAEP, en collaboration avec la CEA.

- La présentation de CABRI lors de la 8e réunion du Comité ad hoc d'experts sur les notations de crédit qui s'est tenue en juillet 2023 à Nairobi, au Kenya, a mis en évidence le soutien de CABRI à la gestion de la dette publique en Afrique par le biais de ses Engagements de réseau, Dialogues sur les Politiques et de son Moniteur de la dette en Afrique (MDA) comme moyen d'améliorer la qualité des données sur la dette et de renforcer la transparence des données.
- En novembre, lors de la visite d'appui technique du gouvernement ougandais, CABRI en collaboration avec le ministère des Finances sud-africain (Trésorerie nationale sud-africaine) a partagé les pratiques, les stratégies et les plans d'amélioration mis en œuvre par l'Afrique du Sud dans la gestion des relations avec les principales agences de notation internationales. L'exposé a décrit l'évolution de la notation de crédit de l'Afrique du Sud par rapport aux diverses initiatives de politique macroéconomique sud-africaines, depuis 1993/94.
- Lors de la récente mission d'appui technique tenue au Ghana en mars 2024, CABRI s'est jointe au MAEP et à la CEA ainsi qu'à des responsables du ministère des Finances égyptien pour rencontrer diverses parties prenantes, notamment la Banque centrale, la Commission des titres et de la bourse et le ministère des Finances, pour discuter des questions liées aux capacités et de la coordination des parties prenantes liée aux visites des agences de notation. CABRI a contribué en formulant des recommandations clés sur la manière de renforcer le cadre institutionnel et les rôles et fonctions des principales parties prenantes.



## Dialogues sur les Politiques, Pratiques et Procédures

### Optimisation des ressources – Santé et GFP

Au cours de la période 2023/2024, CABRI a contribué à divers forums internationaux de discussion sur la GFP en santé et la résilience de la GFP. CABRI a co-écrit une note d'orientation sur la gestion résiliente des finances publiques et les pratiques émergentes et leurs implications pour le secteur de la santé. Lors de la 6e réunion du Collectif de l'OMS à Montreux sur l'espace budgétaire, la gestion des finances publiques et le financement de la santé en novembre 2023, CABRI a partagé le travail qu'elle a accompli sur la gestion des pressions budgétaires pendant la pandémie de COVID-19. Les contributions de CABRI ont porté sur l'utilisation des budgets supplémentaires, les transferts intergouvernementaux et les achats d'urgence, et ont souligné l'importance pour les gouvernements de trouver le juste équilibre entre flexibilité et responsabilité. CABRI a mené une discussion sur la question de savoir si la corruption fait obstacle à une GFP efficace dans le domaine de la santé.

# Développement et échange de connaissances

Au cours de l'année 2023/24, CABRI a publié les deux derniers rapports de sa série d'évaluations des compétences, portant sur le Nigéria et le Ghana. Les rapports soulignent les faiblesses et les forces des compétences des pays en matière de GFP, tant sur le plan organisationnel qu'en ce qui concerne les ressources en personnel, pour jeter les bases des réformes menées afin de renforcer les compétences en fonction des problèmes de finances publiques identifiés dans les programmes RCFP. Le rapport du Nigéria a mis l'accent sur les compétences en matière d'exécution, de suivi et d'évaluation du budget et le rapport du Ghana s'est concentré sur les compétences en matière de crédibilité budgétaire, sous l'angle de l'économie politique.

En ce qui concerne l'outil « Budgets en Afrique », qui fournit un référentiel de documents budgétaires pour 54 pays africains, CABRI a procédé à la revue et à l'identification des fichiers classés en double et/ou erronés, et a procédé à une remise en ligne complète de la base de données BeA. Cet exercice fournit la plateforme de mise à jour et de remise en ligne des BeA en 2024/25.

Au cours de la période 2023/24, trois Notes sur la GFP en Afrique (newsletters) ont été publiées, qui portaient sur divers sujets liés au travail ou aux développements organisationnels de CABRI. CABRI a également publié sa 6e édition de la Lettre d'information sur la dette publique, qui a notamment couvert les thèmes de l'évolution des marchés internationaux et régionaux des capitaux d'emprunt, de la finance durable, de l'émission de titres de créances en termes d'obligations vertes et d'obligations à impact, et, de l'évolution de la notation de crédit souveraine, pour

n'en citer que quelques-uns. En outre, une série de podcasts axés sur les programmes de CABRI ainsi que sur ses objectifs stratégiques ont été produits.

Enfin, en 2023, CABRI s'est réengagé avec la Fondation Bill et Melinda Gates (FBMG) pour établir un nouveau domaine de travail autour de la gestion numérique des finances publiques (GFP), qui a été identifié comme un axe stratégique par nos pays membres. Au cours des 2e et 3e trimestres, l'équipe de CABRI a rencontré divers partenaires techniques clés pour identifier un objectif ciblé pour ce travail et a déterminé que si de nombreuses organisations travaillent sur la GFP numérique, peu d'entre elles avaient été en mesure d'étudier comment la digitalisation de la GFP peut favoriser de meilleurs résultats en matière de prestation de services. Il a été convenu que cette approche constituerait l'axe des travaux avec la BMGF.

Le projet a effectivement démarré au 4e trimestre avec la poursuite de la conceptualisation du travail et la planification de la prestation d'un webinaire de lancement. À la suite de l'événement de lancement qui a eu lieu en avril 2024, cinq enquêtes nationales seront menées pour examiner plus en détail les principaux défis à relever pour traduire les innovations numériques en meilleurs résultats de service. Au bout du compte, CABRI recueillera une rétroaction du contexte africain et de l'expérience sur ce que l'offre de CABRI apporterait le plus au développement de l'espace numérique de GFP sur le plan de la valeur ajoutée.

Les tableaux ci-dessous donnent une vue d'ensemble du contenu des connaissances produites et de la présence sur les médias sociaux pour l'exercice 2023/24.



## Blogs

- Pleins feux : Intégrer la frontière numérique pour transformer la gestion des finances publiques en Afrique
- Le programme « Renforcer les compétences en finances publiques en Afrique » : résumé des domaines identifiés par les équipes-pays, de leur pertinence par rapport aux défis actuels ou de longue date de la GFP sur le continent
- L'approche PDIA et les réformes fiscales : le PRCI sur la discipline fiscale volontaire et les expériences sud-africaines à ce jour – visite à la résidence de l'ambassadeur de Suède
- Gestion résiliente des finances publiques : enseignements tirés de la COVID-19
- La corruption fait obstacle à la gestion efficace des finances publiques dans le secteur de la Santé
- CABRI et ses partenaires explorent comment les gouvernements africains abordent le refinancement (la reconduction), le refinancement de la dette et les risques budgétaires liés aux émissions d'euro- obligations
- Améliorer la gestion de la dette pour assurer l'avenir durable de l'Afrique
- Favoriser la participation du public aux processus budgétaires : enseignements tirés à l'intention des BPB
- Renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants : combler les fossés entre les ministères des Finances et les ministères dépensiers
- Réflexions sur les réformes de la budgétisation basée sur les programmes en Afrique : mission-pays à Maputo
- Atelier RCFP d'évaluation à mi-parcours par les pairs : les points à retenir
- Le parcours de CABRI s'intensifie rapidement- Message de la Secrétaire exécutive
- 8e rencontre virtuelle du réseau de gestionnaires de la dette publique en Afrique
- Réflexions de CABRI sur la GFP de demain
- Pleins feux : Révéler la compétence numérique en GFP : l'approche innovante de CABRI
- Le RCFP en Afrique 2023 : le défi politique des investissements publics en Afrique
- Renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants : atelier d'évaluation des progrès
- PRCI 2024/25 : La confiance dans les administrations fiscales aura-t-elle de l'importance si « l'impôt arrive tout simplement » ?
- La contribution de CABRI à l'amélioration de la gestion de la dette publique

## Newsletters/Bulletins d'information

- Notes sur la GFP en Afrique du 1er trimestre (publication : le 29 juin 2023)
- Notes sur la GFP en Afrique du 2e trimestre (publication : le 3 octobre 2023)
- Notes sur la GFP en Afrique du 3e trimestre (publication : en janvier 2024)
- 6e édition du Bulletin d'information à l'intention des gestionnaires de la dette publique en Afrique sur l'Évolution des marchés internationaux et régionaux des capitaux d'emprunt

## Publications

- Compétences en matière d'exécution, de suivi et d'évaluation au niveau fédéral au Nigéria
- Compétences des institutions et du personnel en matière de crédibilité budgétaire : une analyse de l'économie politique de la gestion des finances publiques au Ghana
- Renforcer les compétences en finances publiques 2024 (brochure)
- Rapport annuel 2022/23 du Secrétariat de CABRI

## Other

- Article du « Trésor public »- Bulletin trimestriel du Trésor public béninois (*publié en décembre 2023*)

## Podcasts

- Entretien avec Ben Akabueze, Directeur général, Bureau du budget de la Fédération du Nigéria
- Entretien avec Thierno Amadou Bah, Secrétaire général, ministère du Budget, Guinée
- Entretien avec Maleshoane Lekomola-Danziger, Contrôleur du budget, Lesotho
- Entretien avec Dre Kay Brown, à la suite des réunions du Comité directeur et de l'Assemblée générale au Kenya
- RCFP 2023 – Entretien avec Soua DORE de l'équipe de la Guinée
- RCFP 2023 – Entretien avec Ekpeyong Bassey Albert de l'équipe du Nigéria
- CABRI se joint à la session d'apprentissage et d'examen PDIA des gouvernements du Cap occidental
- RCFP 2023 – Entretien avec Carlos Vissoh de l'équipe du Bénin
- RCFP 2023 – Entretien avec Tebello Motšoane de l'équipe du Lesotho
- Renforcement des compétences de finances publiques pour l'amélioration des services sociaux pour les enfants (RCFPE) – Visite pays
- Entretien avec Dre Kay Brown – Plan stratégique de CABRI 2024-2029
- Entretien avec le Dr Bob Muchabaiwa, spécialiste des politiques sociales (finances publiques), Bureau de l'UNICEF pour l'Afrique orientale et australe (Disponible uniquement en anglais) RCFP 2024 – Entretien avec Joana Bento
- (Disponible uniquement en français)- RCFP 2023 : Entretien avec Abdourahmane SYLLA de l'équipe de la Guinée- Conakry
- (Disponible uniquement en français) – RCFP 2023 : Entretien avec Parfait Aguida de l'équipe du Bénin

## Media

- Programme international de renforcement des compétences en conformité fiscale volontaire- Les équipes-pays visitent la Suède
- CABRI participe à la Conférence d'ONU Femmes sur la budgétisation sensible au genre : les finances publiques comme moteur de changement pour l'égalité
- Le Kenya accueille les réunions du 25e Comité directeur et de la 13e Assemblée générale de CABRI
- Renforcement des capacités pour la mise en œuvre de la budgétisation par programme en Algérie
- Piliers stratégiques pour renforcer l'égalité des sexes et l'inclusion sociale dans le financement climatique
- L'ambassadeur de Suède en République d'Afrique du Sud accueille les bénéficiaires sud-africains du programme international de renforcement des compétences en matière de conformité fiscale volontaire
- Les rouages de l'élaboration du budget- Notre force, c'est l'Afrique
- Annonce – nouvelle direction de CABRI
- CABRI participe à la 6ème conférence annuelle du Réseau Africain des Bureaux Parlementaires du Budget
- Réflexion sur la budgétisation publique et la gouvernance inclusive – Le rôle de la politique, de la surveillance et de l'activisme
- Naviguer dans la poly-crise : Conférence ODI sur les finances publiques 2023
- Séance de travail avec S.E Mme Safiatou NDIAYE, Ambassadrice du Sénégal en Afrique du Sud
- Programme international de renforcement des compétences en matière de conformité fiscale volontaire- 2 atelier régional
- Le Programme RCFP 2023- Check-in avec le Bénin
- Atelier CABRI, CNESE, ONPPE et UNICEF Algérie
- Lancement de la 4e édition du Programme international de renforcement des compétences en matière de conformité fiscale volontaire
- Renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants- Atelier d'examen des progrès
- 6ème réunion du Collaboratif OMS de Montreux sur l'espace budgétaire, la gestion des finances publiques et le financement de la santé
- 27ème réunion du Comité directeur et réunion consultative avec l'Assemblée générale sur le Plan stratégique 2024-2029 au Rwanda
- Message de fin d'année de la Secrétaire exécutive (sur la chaîne You Tube de CABRI)
- Programme « Renforcer les compétences en finances publiques » 2023- Atelier d'évaluation des progrès (Disponible uniquement en français) RCFP – visite-pays en Guinée
- RCFP – visite-pays au Nigéria
- (Disponible uniquement en français) Le succès du programme RCFP mis en avant dans le bulletin d'information de la Direction Générale du Budget du Bénin
- Programme international de renforcement des compétences en matière de conformité fiscale volontaire- Atelier numérique
- Ateliers de cadrage du 4e Programme international de renforcement des compétences sur la conformité fiscale volontaire



# Rapports et analyses pour le Pôle de connaissances sur la GFP de CABRI 2023/2024

Chaque jour 6,9 milliards de recherches sont effectuées sur Google, ce qui montre clairement l'importance d'une organisation référencée au sein des moteurs de recherche. Une bonne optimisation pour les moteurs de recherche (ou référencement non payant - RNP) contribue au renforcement de la crédibilité d'une organisation en augmentant ses chances d'apparaître dans les résultats de recherche pertinents des utilisateurs, c'est pourquoi CABRI a poursuivi ses efforts d'amélioration du référencement pour notre Pôle de connaissances sur la GFP. CABRI a créé un compte Google My Business (GMB) et, reconnaissant en outre que de nombreux utilisateurs du Pôle de connaissances sur la GFP accèdent au portail via leur téléphone portable, elle a augmenté la vitesse de recherche mobile de 49 % à 73 %.

## Analyse des utilisateurs du site Web de CABRI

**Nombre d'événements :** 268 000

**Pages vues :** 115 000

**Utilisateurs :** 31 000 (dont 12 000 utilisateurs sur mobile)

**Sessions :** 42 000

## Téléchargements de publications :

**T1 :** 6 475 documents téléchargés, dont 5 989 proviennent de la base de données « Budgets en Afrique »

**T2 à T4 :**

**Budgets en Afrique** – nombre d'événements : 6 140

**Publications** – nombre d'événements : 1 294

*Note : Avec Google Analytics 4 (GA4), la façon dont CABRI suit les analyses du trafic web (d'audience) du Pôle de connaissances sur la GFP a changé à partir du 2e trimestre. Le nombre d'événements fait référence au nombre de fois qu'un événement est déclenché sur un site Web ou une application. Un événement est une action spécifique d'un utilisateur, telle que cliquer sur un bouton, passer une vidéo ou soumettre un formulaire.*

## Analyse d'engagement sur les médias sociaux

**LinkedIn :** Augmentation de 8,3 % du nombre d'abonnés entre le T1 et le T4 avec 76 523 impressions totales

**X :** Plus de 6 000 abonnés avec 19 660 impressions

**Facebook :** 99 557 abonnés avec une portée de 274 625 pages

CABRI a également créé un nouveau jeu de diapositives modèles de présentation PowerPoint CABRI pour rehausser son profil professionnel et s'assurer que chacune de ses interactions avec les parties prenantes correspond à son identité de marque. Simultanément, CABRI a « modifié l'identité de sa marque » en ce qui concerne les signatures de courriels du Secrétariat et a créé des arrière-plans virtuels sous sa marque pour les réunions et les événements.

Une vidéo en graphisme a été produite en anglais et en français, pour stimuler nos efforts de recrutement de nouveaux membres. Conformément au déploiement prévu du plan stratégique de CABRI pour la période 2024 à 2029, la bobine présentant les nouveaux domaines de travail de la GFP de CABRI a été produite et sera également projetée lors des prochains événements afin de promouvoir notre travail.

# Gouvernance du réseau et opérations





## Viabilité du réseau CABRI : Comité directeur et Assemblée générale

L'Assemblée générale (AG) et le Comité directeur (CD) de CABRI ont tenu leurs réunions trimestrielles et annuelles de l'exercice. Après la longue période d'interdiction de voyager due à la pandémie de COVID-19, CABRI s'est félicitée de l'opportunité d'organiser les réunions annuelles consécutives du CD et de l'AG en présentiel. Les réunions ont été accueillies par le Kenya, pays membre de CABRI, les 24 et 25 mai 2023. Onze membres de l'AG ont assisté à la réunion et ont ratifié le plan de travail et le budget annuels ainsi que les états financiers annuels préliminaires 2023/24. À la réunion de l'AG, les pays membres ont également désigné un nouveau CD composé de représentants du Ghana, du Kenya, du Rwanda, de la Gambie et présidé par Maurice. Le Nigéria, en tant que président de l'AG en 2024, est membre d'office du CD pour l'exercice 2023/24. Pour cet exercice, le CD a supervisé le travail de renforcement institutionnel de CABRI ainsi que son impact en matière de GFP sur notre continent.

Au cours de l'exercice 2023/24, CABRI a entrepris l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal. Le processus de planification a comporté un processus consultatif en 3 étapes qui comprenait des consultations avec le personnel du Secrétariat, les pays membres et les partenaires du développement. Les consultations des pays membres ont eu lieu en présentiel en novembre 2023 et ont été accueillies par le Rwanda, pays membre de CABRI. Les principales intentions stratégiques du plan d'expansion de CABRI sont indiquées dans la toute première partie de ce rapport.

Les quatre réunions trimestrielles du CD de CABRI ont eu lieu au cours de cet exercice. Les approbations pour les rapports de gouvernance et les travaux du Secrétariat de CABRI obtenues du CD, comprenaient, entre autres, celles du Tableau 9 ci-dessous :

### Réunions de l'AG et du CD au cours de l'exercice 2023/24

Mai 2023	Août 2023	Novembre 2023	Mars 2024
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès sur les dépenses et les résultats de l'exercice précédent</li> <li>• Rapport du Secrétariat</li> <li>• Mise à jour des manuels de politiques des règles et procédures de CABRI</li> <li>• Début du processus de planification stratégique quinquennale de CABRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performances et dépenses du 1er trimestre</li> <li>• Plan de travail et budget révisés</li> <li>• Stratégie de développement organisationnel</li> <li>• Charte des valeurs du Secrétariat</li> <li>• Organigramme de CABRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• États financiers annuels de l'exercice précédent</li> <li>• Évaluation de la planification stratégique</li> <li>• Performances et dépenses du 2e trimestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan stratégique 2024 à 2029 de CABRI</li> <li>• Performances et dépenses du 3e trimestre</li> <li>• Plan de travail et budget pour l'exercice à venir</li> </ul>



## Engagements des pays membres, cotisations et campagne de recrutement

En vue de faire avancer CABRI, tout en notant le contexte actuel de GFP qui se caractérise par de multiples défis à travers l'Afrique, son Secrétariat s'est préparé de manière intensive à entreprendre des engagements avec les ministres des Finances, et en a entrepris avec les hauts fonctionnaires du budget de tous les pays membres, les partenaires du développement et d'autres partenaires techniques. Diverses initiatives de mobilisation de ressources ont été envisagées, en tenant compte des modalités et de l'acquittement des cotisations.

Le recouvrement des cotisations des pays a augmenté au cours de cette période de référence, passant de 69 % des cotisations annuelles totales en 2022/23 à 129 % pour 2023/24. À la suite de plusieurs initiatives visant à mobiliser les 17 pays membres, notamment des réunions bilatérales virtuelles et en présentiel, les pays membres ont reçu des mises à jour sur le travail de CABRI. L'objectif de ces réunions est de tenir des consultations régulières avec les pays membres de CABRI, de suivre la satisfaction de ces derniers, d'assurer leur participation aux programmes et événements de CABRI, et en outre, de déterminer leurs besoins en matière de GFP. L'engagement avec les pays membres sur les principaux domaines prioritaires de la GFP a fortement guidé l'élaboration du Plan stratégique. Grâce à ces engagements, les pays membres ont été informés de l'état de leurs cotisations, ce qui a facilité le processus de recouvrement de cotisations impayées depuis longtemps. Nous visons à poursuivre les réunions et les engagements bilatéraux avec les membres de CABRI dans le cadre des initiatives d'engagement avec les parties prenantes.

Le CD de CABRI a également recommandé l'objectif stratégique de rencontrer les ministres des Finances des pays membres, qui s'inscrit dans le cadre des initiatives d'engagement avec les pays membres. À l'avenir, l'objectif à atteindre, est, entre autres, de rehausser le profil de CABRI au niveau régional et de tirer parti de ses programmes et de ceux de la GFP dans les forums régionaux de haut niveau. Une réunion bilatérale virtuelle a eu lieu avec le ministre des Finances de la Gambie en 2023. Les efforts d'organisation de réunions ministérielles avec tous les pays membres se poursuivront. Une visite de courtoisie en personne a également eu lieu avec l'ambassadrice du Sénégal en Afrique du Sud, à l'ambassade à Pretoria.

La phase d'expansion de CABRI implique d'élargir en priorité sa base de membres qui compte pour l'instant.

17 pays membres. Les initiatives de campagne de recrutement comprenaient la refonte (ou le repositionnement) de son image de communication sortante, mais surtout, l'identification et la priorisation des pays qui cherchent à y adhérer. Au cours de l'année, l'accent a été mis sur l'engagement avec les pays suivants : le Cameroun, la République démocratique du Congo, la Somalie, Zanzibar, tout en se concentrant sur l'engagement avec les pays les plus proches de la région de la SADC. Des engagements avec le Mozambique, la Namibie, la Zambie et le Zimbabwe ont également eu lieu au cours de l'exercice 2023/24. Il est prévu que les futures visites en personne dans les pays identifiés qui manifestent une volonté d'adhérer à CABRI renforceront l'importance de rejoindre CABRI en tant que membre et montreront les avantages de ce que CABRI a à offrir – en particulier en tant que réseau et plateforme solides pour les pairs et les praticiens africains de la GFP.



## Partenaires du développement

CABRI a connu un exercice réussi grâce à ses engagements et à ses collaborations avec des partenaires du développement, notamment la Banque africaine de développement (BAD), la Fondation Bill & Melinda Gates (FBMG), la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH* (GIZ), l'Agence suédoise de la coopération internationale au développement (ASDI) et l'UNICEF (Algérie et Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe). Ces engagements comprenaient :

**AfDB:** CBAD : Le travail de CABRI au cours de cet exercice a été financé en grande partie par notre partenariat avec la BAD. CABRI a participé à une consultation virtuelle sur l'examen à mi-parcours de la Stratégie de la gouvernance économique en Afrique (SEGA) de la BAD, stratégie qui soutient les initiatives et les organisations régionales en matière de GFP, y compris CABRI. Ceci afin de consolider les synergies entre le travail de CABRI et celui de la BAD, en tirant parti du partenariat et en déterminant les domaines d'amélioration et de soutien apportés par la Banque.

**FBMG :** Une convention de financement avec la Fondation Bill et Melinda Gates a été signée en octobre 2023. Le financement soutiendra un projet court visant à relier l'approche des compétences de CABRI aux nouvelles pratiques numériques de gestion des finances publiques par le partage des connaissances et l'apprentissage par les pairs. Le succès du projet constituera le fondement et la justification du renouvellement et de l'expansion des domaines de travail et de soutien de la FBMG. Ce travail servira également de base à une conférence annuelle de CABRI en matière de GFP, envisagée en présentiel, un événement que CABRI vise à relancer à l'avenir à partir du nouvel exercice.

**ASDI :** Une réunion en personne a eu lieu dans les bureaux du Secrétariat de CABRI avec le chef de mission adjoint- chef et analyste de la coopération régionale au développement en Afrique. CABRI a été informé que la nouvelle stratégie régionale de l'ASDI, dont la mise en œuvre avait commencé en 2023, comprend le financement de la lutte contre le changement climatique, un domaine prioritaire qui figure dans le Plan stratégique 2024-2029 de CABRI. Il est à espérer que l'ASDI approuvera le financement de la poursuite du programme « Budgétisation inclusive et financement de la lutte contre le changement climatique en Afrique (BIFCCA) » après la mise en œuvre réussie de la phase de démarrage en 2021 par CABRI.

**GIZ :** CABRI continue d'apprécier le soutien apporté par son partenaire de longue date, la GIZ. Le soutien reçu en 2023/24 comprenait l'élaboration et le déploiement d'une nouvelle stratégie de développement organisationnel et les

processus consultatifs de planification stratégique. La GIZ a également exprimé son soutien à la conférence annuelle sur la GFP qui devrait avoir lieu en 2024.

UNICEF : La conclusion finale du projet du partenariat avec l'UNICEF Algérie sera achevée en 2024. Les travaux de 2023/24 axés sur l'amélioration de la prestation de services pour les enfants dans l'ensemble du secteur public algérien à l'appui d'un plan national d'action pour les enfants se sont poursuivis, y compris le soutien en personne et virtuel.

L'accord de 12 mois avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et pour l'Afrique australe de l'UNICEF a pris fin en novembre 2023. Le projet, comme mentionné dans le rapport sur nos travaux sur les finances publiques, a permis de mener à bien le programme pour les pays africains participants. Des discussions sont en cours concernant l'élaboration d'un autre programme RCFPE.

**STA :** Le travail avec l'administration fiscale suédoise s'est poursuivi au cours de cet exercice. Les travaux de la troisième cohorte se sont achevés et la quatrième cohorte du PRCI a été officiellement lancée le 1er novembre 2023. Le programme, qui a débuté en 2020, se terminera en décembre 2024. Des discussions sont en cours avec la STA pour renouveler le partenariat avec CABRI et pour que l'ASDI finance un nouveau cycle de ce programme en raison de son succès.

En outre, dans le cadre de la collaboration entre CABRI et la Suède, CABRI a présenté lors d'un événement organisé par l'ambassade de Suède à Pretoria, en Afrique du Sud, les réussites de l'exécution par CABRI et la STA du programme de discipline fiscale volontaire (DFV).

**DAI :** CABRI a été invité par DAI, une société internationale de conseil qui travaille dans plus de 160 pays sur des solutions de développement, à conclure un accord de partenariat et à s'associer à la soumission d'une proposition à l'UE pour un projet de GFP en vue de soutenir Madagascar. Le statut d'approbation de la proposition devrait être annoncé en 2024.



## Partenaires techniques

CABRI continue d'apprécier ses partenariats avec des partenaires techniques, car ils permettent de faire connaître le travail de CABRI et de tirer parti des synergies dans les initiatives mondiales et régionales de GFP. En 2023/24, CABRI a été invitée à assister à plusieurs réunions techniques pour présenter la pratique de la GFP dans certains pays. Ces engagements comprenaient la participation en personne à la Conférence ODI 2023 sur les finances publiques, organisée en collaboration avec la Banque mondiale et la FBMG, qui s'est tenue les 27 et 28 septembre 2023, à Londres, au Royaume-Uni. CABRI a fait une présentation parmi d'autres intervenants du Kenya, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Fonds monétaire international (FMI) sur la question de la budgétisation dans un contexte de restriction budgétaire. CABRI a présenté les aspects pratiques de l'exécution du budget des pays, notant l'efficacité au sein des systèmes de GFP mêmes, et considérant cela avec l'interaction entre les processus politiques. CABRI a souligné l'impératif de la pratique de la GFP en termes de ce qui fonctionne pour les praticiens du budget des pays du monde réel.

D'autres engagements avec des partenaires techniques figurent dans le Tableau 10 ci-dessous :

Organisation	Domaine ou activité avec CABRI
<b>CUA (Commission de l'Union africaine)</b>	PDIA (approche itérative pour la résolution de problèmes)
<b>GIFT</b>	RCFP (Renforcer les compétences en finances publiques)
<b>UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance)</b>	GFP (Gestion des Finances Publiques)
<b>Banque mondiale</b>	Collaboration générale
<b>PAFA (Fédération panafricaine des comptables)</b>	(FCC ou FAC) Financement de la lutte contre le changement climatique (ou Financement de l'action climatique)
<b>IIED (Institut international pour l'environnement et le développement)</b>	(FCC ou FAC) Financement de la lutte contre le changement climatique (ou Financement de l'action climatique)
<b>PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement)</b>	GFP (Gestion des Finances Publiques)
<b>USAID (Agence des États-Unis pour le développement international)</b>	GFP et renforcement institutionnel
<b>IBP (International Budget Partnership)</b>	Gestion de la dette soutenable
<b>OPM</b>	EAH et FCC
<b>RTI</b>	FFI (Flux financiers illicites)
<b>AISCCUF (Association des institutions supérieures de contrôle ayant en commun l'usage du français)</b>	Présentation à la conférence annuelle
<b>AAAG (Association africaine des comptables généraux)</b>	PDIA (approche itérative pour la résolution de problèmes)
<b>Harvard Kennedy School</b>	PDIA (Problem driven iterative approach)





## Visibilité et Renforcement du réseau

Dans la partie ci-dessus qui couvre les activités de travail considérables de CABRI en ce qui concerne le Pôle de connaissances sur la GFP, sous la rubrique « Développement et échange de connaissances », la visibilité de CABRI pour le renforcement du réseau a été décrite en détail. La quantité et la variété des médias sociaux et de l'orientation du contenu des connaissances servent à démontrer le caractère unique de CABRI dans sa contribution à la GFP en Afrique à nos différentes cohortes de parties prenantes, c'est-à-dire que la valeur du travail de CABRI est démontrée dans la pratique des systèmes nationaux de GFP de nos pays membres et d'autres pays du continent.



## Services d'entreprise: Opérations financières et de gouvernance

Au cours de l'exercice 2023/24, de nombreux développements ont eu lieu au sein de la division « Opérations », car un certain nombre de processus et de procédures ont été révisés et les modifications nécessaires ont été apportées afin de renforcer la gouvernance globale au sein du Secrétariat. Au cœur de ce travail se trouvaient les exigences des politiques et prescriptions de CABRI nouvellement adoptées, concomitamment à une revue du développement organisationnel et à l'adoption d'une nouvelle stratégie de développement organisationnel. En outre, en toile de fond, le Secrétariat de CABRI entreprenait les travaux préparatoires nécessaires pour assurer la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique 2024-2029.

Quelques-uns des principaux développements et activités dans le domaine des opérations sont énumérés ci-dessous :

- Achèvement d'une stratégie de développement organisationnel (SDO) indépendante pour CABRI. La SDO comprend une nouvelle structure organisationnelle du personnel, qui permettra l'expansion et la croissance futures de CABRI. La SDO a été approuvée par le CD en octobre
- 2023 et comprend également une nouvelle charte de valeur CABRI qui s'aligne sur les travaux de culture organisationnelle entrepris, la référencement du barème des rémunérations et un système de gestion des performances.
- Les documents de politiques de CABRI, notamment le Manuel relatif aux RH à l'usage du personnel, le Manuel du Règlement financier, le Cadre de délégation de pouvoirs et le Cadre des frais de déplacement et des demandes de remboursement des frais professionnels, ont également été approuvés par le Comité directeur.
- Les politiques et les processus ont fait l'objet d'ateliers avec le personnel afin d'assurer une mise en œuvre efficace. Les procédures et les processus de travail dans l'exécution quotidienne des tâches du Secrétariat ont été revus et modifiés en conséquence, afin d'assurer le respect de la conformité.
- Pour intégrer l'intention de changements de structure organisationnelle, les impératifs de la nomination du niveau de direction exécutive de CABRI ont été réalisés en attribuant des pouvoirs d'autorisation à ces cadres, en ce sens que la direction et les processus et contrôles internes ont été renforcés.
- Une coordination efficace des processus administratifs, du soutien logistique, de la tenue des dossiers financiers, de la gestion budgétaire et des processus de passation des marchés a été respectée au cours de l'exercice, afin de maintenir la transparence, l'obligation de rendre compte et l'efficacité opérationnelle.
- Le processus de passation des marchés a été revu et modifié. Il comprend la mise en place d'un groupe d'experts, avec une vaste expérience en matière de GFP, auquel CABRI peut faire référence pour mettre en œuvre ses travaux.
- CABRI a obtenu un rapport d'audit sans réserve pour l'exercice 2022/23.
- Pour 2023/24, au total, 69 % du budget annuel de CABRI a été utilisé. Ce chiffre qui est comparable à celui de 2022/23 est lié à la taille du contingent du personnel de CABRI, qui est restée raisonnablement stable. Dans le cadre du plan stratégique 2024-2029 de CABRI, et portée par tous les développements de renforcement organisationnel, CABRI est prête à se développer.
- Un budget annuel pour l'exercice 2024/25 a été présenté au Comité directeur et approuvé en février 2024. Ce budget, qui s'aligne sur le plan stratégique de CABRI pour la période 2024- 2029, constitue le budget de la première année de la période de planification stratégique.



## Ressources humaines

Au cours de l'exercice 2023/24, il y a eu un certain nombre d'évolutions en matière de ressources humaines. Celles relatives à l'adoption de la SDO et du nouveau Manuel relatif aux RH à l'usage de personnel de CABRI ont été mentionnées dans la partie précédente.

En ce qui concerne plus particulièrement l'effectif du personnel, il convient de noter ce qui suit. Les membres du comité exécutif ont repris leurs fonctions, notamment aux postes de Secrétaire exécutive, de Cheffe de la division « Opérations » et de Chef de la division « Finances publiques », selon l'organigramme approuvé. Une Responsable de programme supplémentaire a été nommée à la division « Finances publiques ». En outre, en ce qui concerne les finances publiques, la Trésorerie nationale sud-africaine continue de soutenir CABRI en détachant auprès d'elle l'un de ses fonctionnaires qui est chargé du programme de la dette publique. Un appui opérationnel externalisé a été acquis pour répondre aux besoins d'expertise dans les fonctions de ressources humaines, juridiques ou de secrétariat. CABRI a fait appel à des services de coaching axés sur le soutien immédiat, disponible pour tout le personnel dans son orientation par rapport à la multitude de processus de changement affectant de manière critique l'exécution quotidienne du travail. Afin de réaliser les impératifs du Plan stratégique 2024-2029 de CABRI, il est prévu d'augmenter les effectifs actuels au sein de la division « Finances publiques », et ce, conformément à la nouvelle structure organisationnelle.

## Annexe 2 : Rapport sur les résultats des dépenses 2023/2024

	BUDGET INITIAL	DÉPENSES RÉELLES				BUDGET AJUSTÉ	TOTAL DES DÉPENSES RÉELLES	BUDGET RESTANT	% DU BUDGET UTILISÉ
	T1	T2	T3	T4					
<b>1. RENFORCER LES COMPÉTENCES EN FP</b>	<b>395 629</b>	<b>91 400</b>	<b>16 164</b>	<b>122 086</b>	<b>118 728</b>	<b>397 108</b>	<b>348 379</b>	<b>48 729</b>	<b>88%</b>
<b>1.1 Afrique</b>									
Atelier de cadrage	85 842	77 152	-2 602	-	1 222	85 842	75 772	10 070	88%
Évaluation à mi-parcours	37 079	-	7 842	18 250	-	37 079	26 092	10 987	70%
Missions de suivi dans les pays	23 363	-	-	1 606	12 704	23 363	14 310	9 053	61%
Séminaire d'évaluation par les pairs	103 897	-	-	-	101 702	103 897	101 702	2 195	98%
<b>1.2 Bureau régional AE&amp;AA de l'UNICEF</b>									
Missions de suivi dans les pays	38 648	554	10 925	1 760	-	3 277	13 239	-9 962	404%
Séminaire d'évaluation par les pairs	73 500	-	-	96 351	-	93 113	96 351	-3 238	103%
<b>1.3 Algérie</b>									
Formations	33 300	13 694	-	4 119	3 100	50 537	20 913	29 624	41%
<b>2. DIALOGUES SUR LES POLITIQUES, PRATIQUES &amp; PROCÉD</b>	<b>234 140</b>	<b>2 091</b>	<b>-</b>	<b>2 139</b>	<b>8 281</b>	<b>234 140</b>	<b>12 511</b>	<b>221 629</b>	<b>5%</b>
<b>2.1 Optimisation des ressources</b>									<b>0%</b>
Santé & Finances publiques - Apprentissage et écha	162 133	-	-	-	-	33 080	-	33 080	0%
Chaînes de valeur agricole - Apprentissage et échan	33 080	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2.2 Gestion de la dette soutenable</b>									
Sensibilisation du Réseau & Collaboration	13 197	2 091	-	2 139	1 148	13 197	5 378	7 819	41%
Passifs éventuels - Apprentissage et échange entre	25 730	-	-	-	7 133	25 730	7 133	18 597	28%
<b>3. DÉVELOPPEMENT &amp; ÉCHANGE DE CONNAISSANCES</b>	<b>261 036</b>	<b>3 454</b>	<b>9 385</b>	<b>5 549</b>	<b>6 742</b>	<b>355 809</b>	<b>25 130</b>	<b>330 679</b>	<b>7%</b>
<b>3.1 Pôle de connaissances sur la GFP</b>									
Newsletters (Bulletins d'information)	45 300	3 454	5 546	2 203	3 713	32 800	14 916	17 884	45%
Notes de pratique	13 961	-	-	-	-	13 961	-	13 961	0%
<b>3.2 Moniteur de la dette en Afrique - Enquête, données, r</b>	<b>48 142</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48 142</b>	<b>-</b>	<b>48 142</b>	<b>0%</b>
<b>3.3 Gestion de la dette soutenable - Communication &amp; dif</b>	<b>12 834</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>956</b>	<b>3 029</b>	<b>12 834</b>	<b>3 985</b>	<b>8 849</b>	<b>31%</b>
<b>3.4 Budgets en Afrique - Collecte, diffusion, marketing &amp;</b>	<b>44 904</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10 500</b>	<b>-</b>	<b>10 500</b>	<b>0%</b>
<b>3.5 Santé &amp; Finances publiques - Pratiques et procédures</b>	<b>95 895</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>95 895</b>	<b>-</b>	<b>95 895</b>	<b>0%</b>
<b>3.6 Évaluation des compétences en GFP</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 839</b>	<b>2 389</b>	<b>-</b>	<b>6 502</b>	<b>6 228</b>	<b>274</b>	<b>96%</b>
<b>3.7 Améliorer la GFP numérique en Afrique</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>135 175</b>	<b>-</b>	<b>135 175</b>	<b>0%</b>
Frais de personnel - technique	389 626	79 403	60 826	65 186	79 639	303 904	285 054	18 850	94%
<b>TOTAL DU BUDGET « FINANCES PUBLIQUES »</b>	<b>1 280 431</b>	<b>176 348</b>	<b>86 376</b>	<b>194 959</b>	<b>213 390</b>	<b>1 290 961</b>	<b>671 074</b>	<b>289 208</b>	<b>52%</b>
<b>4. GOUVERNANCE ET OPÉRATIONS DU RÉSEAU</b>									
<b>4.1 Viabilité du Réseau CABRI - CD &amp; AG</b>	<b>55 000</b>	<b>58 785</b>	<b>662</b>	<b>1 722</b>	<b>1 639</b>	<b>62 673</b>	<b>62 808</b>	<b>-135</b>	<b>100%</b>
<b>4.2 Visibilité &amp; Renforcement du Réseau - Amélioration des produits de CABRI en matière de connaissances</b>	<b>25 725</b>	<b>749</b>	<b>1 672</b>	<b>6 286</b>	<b>15 616</b>	<b>20 225</b>	<b>24 323</b>	<b>-4 098</b>	<b>120%</b>
<b>4.3 Services d'entreprise</b>									
Operationnels	200 711	22 331	30 340	32 045	45 523	145 456	130 239	15 217	90%
Frais de personnel opérationnel	327 541	85 157	67 099	61 660	62 149	276 950	276 064	886	100%
<b>4.4 Frais de personnel - Gouvernance du réseau</b>	<b>181 855</b>	<b>42 291</b>	<b>55 761</b>	<b>62 692</b>	<b>63 904</b>	<b>225 859</b>	<b>224 648</b>	<b>1 211</b>	<b>99%</b>
<b>TOTAL GOUVERNANCE DU RÉSEAU ET FRAIS OPÉRATIIONN</b>	<b>790 832</b>	<b>209 314</b>	<b>155 534</b>	<b>164 405</b>	<b>188 830</b>	<b>731 163</b>	<b>718 083</b>	<b>13 080</b>	<b>98%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 071 263</b>	<b>385 662</b>	<b>241 910</b>	<b>359 364</b>	<b>402 221</b>	<b>2 022 124</b>	<b>1 389 157</b>	<b>302 288</b>	<b>69%</b>

## Annexe 2 : Tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2023/24

	UNICEF ALGÉRIE	BAD	BUREAU RÉGIONAL AE&AA DE L'UNICEF	STA DFV	FBMG	COTISATIONS	TOTAL
Solde de trésorerie au 1/04/2023	4 062	485 696	19 816			1 710 317	2 219 891
Fonds des donateurs reçus	30 497	-	89 350	4 299	274 419		398 565
Cotisations reçues	-	-	-		-	820 911	820 911
Intérêt		15 950			5 100	87 515	108 565
Sous-total	34 559	501 646	109 166	4 299	279 519	2 618 742	3 547 932
Dépenses totales	-	20 913	-	292	109	4	1 389
		942	590	317	18	852	157
<b>Solde au 31/03/2024</b>	<b>13 646</b>	<b>208 704</b>	<b>-424</b>	<b>-18</b>	<b>260 977</b>	<b>1 675 890</b>	<b>2 158 775</b>
Intérêt estimé		7 500			750	45 000	53 250
Estimation du financement des donateurs		1 187 697	14 542	19 250			1 221 489
Estimation des reçus des cotisations des membres						429 063	429 063
<b>Estimation des fonds attendus en 2024-25</b>	<b>-</b>	<b>1 195 197</b>	<b>14 542</b>	<b>19 250</b>	<b>750</b>	<b>474 063</b>	<b>1 703 802</b>



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire  
États financiers annuels de  
l'exercice clos le 31 mars 2023

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Informations générales

---

<b>Pays d'enregistrement et domicile</b>	Afrique du Sud
<b>Nature de l'affaire et principales activités</b>	L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire est une organisation intergouvernementale qui offre une plateforme d'apprentissage et d'échange entre pairs, destinée aux ministères africains des Finances et de la Planification/du Plan.
<b>Membres du Comité directeur</b>	République fédérale du Nigéria - Présidente République d'Afrique du Sud République du Kenya République du Rwanda République du Bénin M <sup>me</sup> . S Lowe-Nicolas – Membre d'office
<b>Pays membres</b>	République du Burkina 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 République du Malawi
<b>Adresse professionnelle</b>	Southdowns Ridge Office Park Coin de John Vorster & Nellmapius Drive Centurion Afrique du Sud 0062
<b>Adresse postale</b>	Southdowns Ridge Office Park Coin de John Vorster & Nellmapius Drive Centurion Afrique du Sud 0062
<b>Auditeur</b>	Nexia SAB&T Commissaire aux comptes
<b>Niveau d'assurance</b>	Ces états financiers annuels ont fait l'objet d'un audit conformément aux exigences applicables de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire.
<b>Personne chargée de préparer ces états financiers annuels</b>	Les états financiers (ou comptes) annuels ont été établis en interne par : Mme R. Subramoney (BCompt, MBA) Cheffe de la division « Opérations »
<b>Publiés</b>	Le 15 novembre 2023

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Sommaire

---

Les rapports et états énoncés ci-après comprennent les états financiers annuels présentés aux membres du Comité directeur :

	<b>Page</b>
Responsabilités et approbation du Comité directeur	4
Rapport du Comité directeur	5 à 17
Rapport de l'auditeur indépendant	18 à 20
État de la situation financière	21
État du résultat global	22
Tableau de variation des capitaux propres	23
Tableau des flux de trésorerie	24
Méthodes comptables	25 à 27
Notes apportées aux états financiers	28 à 33

Les informations supplémentaires suivantes ne font pas partie des états financiers annuels et n'ont pas fait l'objet d'un audit :

Compte de résultat détaillé	34
-----------------------------	----



# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## **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 ce 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 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément à la Norme internationale d'information financière pour les petites et moyennes entités. Les auditeurs externes ont été mandatés pour exprimer une opinion indépendante sur les états financiers.

Les états financiers annuels, préparés conformément à la Norme internationale d'information financière pour les petites et moyennes entités, sont fondés sur des méthodes (ou règles) 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 normes éthiques les plus élevées pour veiller à ce 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 appliqués et gérés dans le cadre de procédures et de 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 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 2024, et, compte tenu de cet examen et de la situation financière actuelle, sont convaincus que l'Organisation dispose de ressources suffisantes - ou a accès à de telles ressources, pour lui permettre de poursuivre ses activités dans l'immédiat.

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 à la page 18.

Les états financiers annuels présentés aux pages 21 à 33, qui ont été préparés selon le principe de la continuité d'exploitation (ou continuité des activités), ont été approuvés par le Comité directeur le 15 novembre 2023 et ont été signés en son nom par :

---

**Ben Akabueze - Président**

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## 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 et de ses membres pour l'exercice clos le 31 mars 2023.

### 1. Examen des résultats financiers et des activités

Les états financiers ont été préparés selon la Norme internationale d'information financière pour les petites et moyennes entités (« IFRS pour les PME ») et les obligations de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire. Les méthodes comptables ont été appliquées de façon 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. Notes de synthèse

#### 1. Faits saillants et vue d'ensemble de l'Exécutif

Ce rapport donne une vue d'ensemble détaillée des résultats du Secrétariat de CABRI pour l'exercice financier annuel du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023.

Voici les faits saillants de l'exercice :

- *5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> Engagements du réseau des gestionnaires de la dette publique en Afrique*
- *Convention de partenariat avec la Banque africaine de développement pour la phase II du programme RISPFG (Projet régional d'appui institutionnel dans le domaine de la gouvernance des finances publiques)*
- *Lancement officiel et démarrage du Renforcement des compétences en finances publiques pour la mise en œuvre de la budgétisation par programme dans les secteurs de l'enfance en Algérie (partenariat CABRI-UNICEF).*
- *Programme de renforcement des compétences internationales en matière de discipline fiscale volontaire – Visite d'études en Suède des Autorisants de divers pays africains.*
- *Présentation des travaux de CABRI sur le financement de la lutte contre le changement climatique et la budgétisation sensible au genre et les enseignements tirés de la phase de démarrage du programme BIFCCA, lors de forums de haut niveau.*
- *Partenariat avec l'Initiative de développement de l'INTOSAI sur le renforcement des compétences des institutions supérieures de contrôle des finances publiques en matière d'exécution, à l'aide de l'approche PDIA, y compris un atelier d'une semaine à Oslo, en Norvège.*
- *Audit sans réserve pour l'exercice 2021/2022 selon les normes IFRS – il s'agit du 7<sup>e</sup> audit d'affilée depuis l'adoption des Normes internationales d'information financière.*
- *Réunions statutaires avec le Comité directeur et l'Assemblée générale de CABRI.*

Nous sommes heureux de présenter ce rapport du Secrétariat à nos pays membres africains, à nos partenaires financiers et à nos parties prenantes. Cette année, plus que jamais, CABRI a été confrontée à des défis, notamment en ce qui concerne des questions telles que les retards dans les réceptions de financement et les changements de direction. Mais cette situation ne nous a pas empêchés d'exécuter fièrement notre travail standard de haute qualité.

Nos programmes de travail au cours de l'exercice se sont poursuivis, et le programme « Renforcer les compétences en finances publiques, qui s'est élargi comprend désormais des travaux sur la discipline fiscale volontaire, la budgétisation par programme et des cohortes de diverses équipes nationales africaines travaillant ensemble pour résoudre des problèmes de finances publiques. Nous avons continué de nous tenir informé des dialogues et des recherches en cours sur la double intégration du financement de la lutte contre le changement climatique et de la dimension de genre, dans le cadre de l'achèvement de la phase de mise en œuvre de notre programme sur le changement climatique. Notre travail sur la soutenabilité de la dette s'est poursuivi, avec des discussions engageantes sur les problèmes cruciaux de la dette régionale auxquels sont confrontés les gestionnaires de la dette africaine.

---

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

---

Nos Dialogues sur les Politiques, qui fournissent une plateforme pour l'apprentissage entre pairs et l'échange entre praticiens de la gestion des finances publiques (GFP) des pays, est l'un des principaux aspects de notre travail sur lequel nous aurions voulu aller plus loin au cours de cette période. Au cours du prochain exercice, notre objectif est d'organiser des Dialogues sur les Politiques plus fréquents sur des questions cruciales de GFP, en particulier celles auxquelles font face nos pays membres. Notre priorité est de nous engager davantage et d'être encore plus conscients des besoins de nos pays membres, ce que nous voulons réaliser grâce à un processus consultatif plus proactif.

Nous invitons nos membres et partenaires à visiter le Pôle de connaissances de CABRI sur la GFP pour consulter les articles, les blogs et les principaux enseignements tirés sur tous les événements qui ont eu lieu au cours de la période considérée.

Enfin, nous avons continué à montrer la voie dans l'application de l'approche de l'adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA) en vue de régler des problèmes de finances publiques en Afrique. Ceci, associé à des collaborations avec des partenaires techniques nouveaux et anciens, a permis à CABRI de collaborer et de participer aux partenariats techniques, présentés dans le Tableau 1.

**Tableau 1 : Partenariats techniques**

Partenaire	Domaine de travail
<b>BAD/IAD</b>	Budgétisation publique prudentielle
<b>ATAF, AFROPAC, AFROSAI-E, AfroSAI, CUA, GIZ</b>	Flux financiers illicites
<b>COP27</b>	Changements climatiques
<b>FAO</b>	Dépenses publiques dans l'agriculture, intégration de l'égalité de genre
<b>FMI/Banque mondiale</b>	Transparence budgétaire
<b>INTOSAI/IDI</b>	L'approche PDIA
<b>Rebuild/OPM</b>	GFP résiliente face aux catastrophes
<b>Trésorerie nationale sud-africaine</b>	Budgétisation sensible au genre
<b>SARS</b>	L'approche PDIA
<b>PNUD</b>	Changements climatiques
<b>Gouvernement indonésien</b>	Égalité de genre, inclusion sociale, budgétisation de l'action climatique

## 2. Programmes de CABRI

### *Renforcement des compétences en finances publiques*

Le programme Renforcer les compétences en finances publiques (RCFP) vise à améliorer les compétences des équipes de hauts fonctionnaires du budget public pour résoudre des problèmes de finances publiques nommés localement, en utilisant une approche unique des réformes, connue sous le nom d'approche de l'adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA). Cette approche centrée sur les problèmes vise à trouver de nouvelles solutions locales qui tiennent compte du contexte local et des contraintes politiques, administratives et sociétales.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

---

Un nombre croissant de partenariats avec des organisations régionales et internationales se sont matérialisés en 2022/2023, ce qui a donné lieu à de nouveaux programmes de renforcement des compétences, notamment avec le Bureau pour l'Afrique de l'Est et pour l'Afrique australe du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et avec le Bureau Algérie de l'UNICEF, outre le programme existant avec l'administration fiscale suédoise (STA).

En réponse à l'intérêt croissant des partenaires régionaux et internationaux, CABRI s'est également largement engagée à partager des idées sur les compétences institutionnelles dans divers domaines de la GFP et sur l'approche PDIA de la réforme des finances publiques en Afrique.

### Présentation de la PDIA aux institutions supérieures de contrôle

L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), reconnaissant l'importance de bien comprendre le contexte local et d'agir dans le cadre des contraintes institutionnelles existantes lors de l'élaboration des normes internationales, a contacté CABRI pour que nous puissions partager les principes et les pratiques utilisés dans notre programme RCFP. Ce partage s'est fait dans le cadre d'un atelier de formation de quatre jours du 12 au 15 septembre 2022 à Oslo, en Norvège. Y ont participé des membres du personnel d'INTOSAI, de l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays anglophones (AfroSAI-E) et du Conseil régional des associations et institutions de formation en Afrique (CREFIAP) ainsi que des fonctionnaires des ISC de pays pairs, comme le Kenya, le Gabon, la Lettonie, la Tunisie, le Sénégal, la Suède, le Maroc, le Royaume-Uni, la Norvège, les Pays-Bas et la Turquie.

Pour mieux comprendre le processus RCFP, la formation a simulé le processus par lequel les équipes RCFP passent pour déterminer un problème, le déconstruire et envisager des idées pour commencer à le résoudre. Parmi les problèmes choisis, figuraient :

- le fait que l'Assemblée nationale gambienne ne donne pas suite aux recommandations d'audit, ce qui limite l'impact des rapports ;
- le contrôle juridictionnel à Madagascar est absent ou retardé, ce qui limite le fonctionnement des agences ;
- les salaires de l'ISC au Soudan du Sud sont payés en retard ou pas du tout, ce qui affecte le moral du personnel et la capacité de l'ISC à exécuter son mandat ;
- les recommandations d'audit ne sont pas souvent mises en œuvre en Somalie, ce qui compromet la prestation de services et la valeur de l'audit pour les citoyens ; et,
- il n'y a jamais eu de jugements rendus, en RDC, sur les comptes publics, ce qui encourage la corruption et l'impunité.

### Collaboration avec le Centre d'excellence en finances sur « Les défis du leadership pour les réformes structurelles »

En mars 2023, CABRI a participé à un webinaire qui a mis en évidence les facteurs non techniques influençant la prise de décision dans les processus des programmes de réforme économique (PRE) des pays, l'accent étant mis sur la manière dont l'approche peut être intégrée par les coordinateurs nationaux des PRE dans leur rôle de leadership dans les processus de réforme.

#### *Programme « Renforcer les compétences internationales : la discipline fiscale volontaire »*

CABRI et l'administration fiscale suédoise (STA) ont poursuivi la mise en œuvre conjointe du programme très réussi de renforcement des compétences internationales (PRCI) sur la discipline fiscale volontaire (DFV), qui s'étend de 2020 à 2024. La collaboration avec la STA fournit une plateforme aux équipes de pays, composées de fonctionnaires des ministères des Finances et des administrations fiscales, afin d'améliorer la DFV dans leur pays respectif.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

---

Au cours de la période considérée, la deuxième édition du programme a vu la participation des quatre équipes-pays participantes, à savoir celles de l'Afrique du Sud, du Kenya, du Nigéria, et de la Zambie, qui ont continué à travailler sur diverses questions de discipline fiscale. Leurs nouveaux domaines d'analyse sont présentés dans le Tableau 2 ci-dessous. Un atelier virtuel d'analyse comparative a eu lieu en avril 2022 au cours duquel les quatre équipes ont présenté les progrès réalisés, les défis à relever, les prochaines étapes à suivre et les autres possibilités d'échange entre pairs. En outre, ces équipes se sont rendues en Suède en mai 2022 pour mieux comprendre l'approche suédoise en matière de DFV. Les équipes ont également participé à un atelier régional en octobre, qui a examiné des stratégies pour mesurer et évaluer la confiance dans les institutions et le lien de transparence entre les taxes/impôts et la prestation de services.

**Tableau 2 : Énoncés des problèmes PRCI-DFV 2022 et progrès réalisés**

Pays	Énoncé du problème	Progrès
<b>Kenya</b>	« 70 % des demandes de remboursement de taxe/d'impôt prennent plus de 90 jours à traiter. Cela a un impact sur les flux de trésorerie des entreprises, leurs opportunités d'investissement et donc sur l'économie dans son ensemble. Les remboursements de taxe/d'impôt retardés coûtent à l'État 1% d'intérêt par mois. »	L'équipe a réalisé un projet pilote avec des auditeurs, destiné à auditer les entreprises qui demandaient des remboursements d'impôts qui réduisaient leurs soldes de 60 % ou plus. Ils ont également élaboré et mis en œuvre un modèle d'évaluation automatique des risques des entreprises qui ont demandé des remboursements de taxe/d'impôt.
<b>Nigéria</b>	« L'équivalent de 70 % des recettes publiques totales est perdu chaque année en dépenses fiscales, accordées avec des avantages indéterminés, dans le contexte d'une assiette fiscale réduite et en diminution. »	L'équipe a mis au point un modèle à l'usage de toutes les institutions pour déterminer s'il convient d'accorder des exonérations fiscales/incitations fiscales aux entreprises. L'objectif est de permettre une analyse coûts-avantages des importantes exonérations fiscales/incitations fiscales du pays, accordées pour permettre aux entreprises d'attirer des investissements.
<b>Afrique du Sud</b>	« Le processus actuel d'enregistrement et de vérification rend difficile pour les commerçants d'accéder à la fois à l'espace commercial national et international. »	Le travail de l'équipe a permis de réduire un processus fastidieux d'enregistrement et d'octroi de licences, pour le faire passer de 21 étapes à 7 étapes.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

Pays	Énoncé du problème	Progrès
Zambie	« Depuis l'introduction de la retenue de la TVA en 2017, environ 60 % de la TVA retenue par an a été versée tardivement, partiellement ou pas remise du tout. Cela a contribué à la perte de recettes pour le gouvernement et a affecté le paiement en temps voulu des remboursements aux fournisseurs enregistrés à la TVA, ce qui a eu un impact négatif sur leurs opérations. »	Les travaux de l'équipe ont abouti à une série de recommandations visant à améliorer un système de retenue de la TVA peu performant. Ces recommandations font maintenant partie des travaux en cours visant à élaborer un nouveau système.

En septembre 2022, un atelier des Autorisants des projets des différents pays s'est tenu en Suède, en reconnaissance de l'importance de leur soutien de haut niveau pour le succès du PRCI. L'atelier a consisté à réfléchir : aux deux premières années du programme ; à mieux faire comprendre aux Autorisants l'approche PDIA ; à définir clairement ce qui est exigé de leur équipe et d'eux-mêmes dans les itérations futures (il y en a 4 prévues au total) ; à partager comment l'approche de la DFV a aidé la STA à accroître la perception de ses recettes et, surtout, à examiner les domaines problématiques auxquels doit s'attaquer la troisième cohorte avec de nouvelles personnes participant à chacune des équipes, du Kenya, du Nigéria, de l'Afrique du Sud et de la Zambie.

La troisième édition du programme a débuté en novembre 2022, par un cours en ligne de cinq semaines, qui a permis aux participants d'acquérir des connaissances sur les réformes de l'administration fiscale et l'approche PDIA. Les équipes ont également participé à un atelier de cadrage, organisé dans leur pays respectif et animé par CABRI et la STA. En février 2023, les équipes ont participé à un atelier régional virtuel de deux semaines où les principaux facteurs affectant la DVF leur ont été présentés, en s'inspirant de divers présentateurs de l'administration fiscale suédoise, de l'administration fiscale danoise, du Forum sur l'administration fiscale africaine (ATAF), de CABRI et du Partenariat budgétaire international (IBP).

### *Budgétisation par programme – UNICEF Algérie*

Un partenariat entre CABRI et UNICEF Algérie a débuté en juin 2022 pour soutenir le Conseil national économique, social et environnement (CNESE) et l'Organe national de la protection et de la promotion de l'enfance (ONPPE) sur le renforcement de la budgétisation par programme (BpP). CABRI a conçu sept modules de formation portant sur les différentes étapes d'une bonne BpP et sur la conception d'un compte satellite pour les secteurs de l'enfance.

Ce programme de formation s'inscrit dans le cadre de la réforme des finances publiques en cours en Algérie, formulée par la loi organique relative aux lois de finances, et du projet de Plan national d'action (PNA) pour les enfants, sous l'autorité de l'ONPPE. Le « compte satellite de l'enfance » facilitera l'analyse des données économiques et budgétaires dans le cadre du système de comptabilité nationale et des comptes sociaux et économiques nationaux.

Outre le programme de formation, CABRI a développé une plateforme en ligne pour soutenir les participants avec les modules de formation et améliorer la réflexion sur la mise en œuvre de la BpP dans leur propre contexte.

Une quarantaine de membres de la commission de l'enfance et d'agents du budget des 16 ministères de la commission ainsi que de représentants de la Direction générale du budget du ministère des Finances ont été inscrits pour participer au programme de formation.

Le module 1 sur la compréhension des concepts et des outils de BpP s'est tenu en juillet 2022 pendant trois jours. Les séances qui se sont déroulées abordaient : (i) le lien entre la BpP et la gestion des finances publiques (GFP) ainsi que les principaux enseignements tirés des réformes de la GFP ; (ii) les définitions clés des concepts de BpP ; et, (iii) l'environnement favorable aux étapes de la réforme de la BpP et leur mise en séquence.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

---

Le module 2 sur la préparation de la BpP s'est tenu en septembre 2022 pendant trois jours et visait à préparer les participants à : (i) concevoir et élaborer un budget-programme ; (ii) estimer les dépenses à moyen terme pour la BpP et les classifications économiques ; et, (iii) optimiser les ressources.

Le module 3 sur l'exécution des budgets-programme a eu lieu en octobre 2022 et a examiné les questions liées à : (i) l'allocation stratégique des ressources ; (ii) les contrôles des dépenses ; (iii) l'alignement des réformes pour améliorer la responsabilité ; et, (iv) le rôle des institutions et des divers responsables de programme dans le budget-programme.

Le module 4, qui portait sur le suivi, l'établissement de rapports (ou reporting) et l'analyse des budgets-programme, a eu lieu en novembre 2022 et a examiné : (i) le rôle des informations sur la performance dans la GFP ; (ii) comment affiner les mesures de performance et les bonnes pratiques pour la conception des indicateurs de performance dans le secteur social ; et, (iii) les fonctions et les systèmes à mettre en place pour la planification, le suivi et l'évaluation.

Les expériences de la Tunisie, de l'Afrique du Sud et du Rwanda ont été présentées tout au long des différents modules, soulignant les processus, les défis techniques et autres et les itérations qui sont encore en cours pour la mise en œuvre de la BpP dans ces pays.

Les modules restants du programme de formation auront lieu au cours de l'exercice 2023/24.

### *Renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants (RCFPE) avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe de l'UNICEF*

Le renforcement des systèmes et des compétences en matière de finances publiques est indispensable pour fournir des services sociaux essentiels aux enfants. CABRI et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe de l'UNICEF ont mis en place un programme conjoint en novembre 2022 pour s'attaquer aux problèmes de finances publiques dans les secteurs sociaux clés qui touchent particulièrement les enfants - tels que l'éducation, la nutrition, la santé et la protection sociale. Le programme comprend des équipes du Malawi, de la Somalie, du Mozambique, de la Zambie et du Zimbabwe. Chacune des équipes-pays est composée de fonctionnaires des ministères des Finances, des ministères sectoriels et/ou d'agences gouvernementales locales.

Le programme de 12 mois a débuté par un cours en ligne de quatre semaines en novembre 2022. Les équipes qui ont découvert l'approche PDIA, les améliorations qui viennent en se concentrant sur la fonctionnalité plutôt que simplement sur la forme des réformes de la GFP, ont commencé à collecter des données pour comprendre la nature et l'impact de leur problème désigné.

Les équipes se sont réunies en personne pour la première fois en février 2023 lors de la tenue de l'atelier de cadrage. Au cours de cet atelier de trois jours, elles ont affiné leur énoncé de problème (tous présentés dans le Tableau 3), l'ont déconstruit en causes principales et secondaires, ont identifié les causes sur lesquelles elles ont le plus d'espace pour agir et ont commencé à identifier des idées d'action.

En 2023/24, nous effectuerons des séances de suivi dans les pays pour en savoir plus sur le travail accompli par les équipes, poursuivrons nos réunions deux fois par mois avec les coaches de l'UNICEF et réunirons les équipes en juin 2023 et novembre 2023 - pour en apprendre davantage sur les progrès qu'elles ont réalisés et faciliter l'apprentissage et les échanges entre pairs. Les progrès réalisés dans le traitement des énoncés de problème seront indiqués dans le rapport du Secrétariat du prochain exercice.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

---

Tableau 3 : Énoncés des problèmes du RCFPE

Pays	Énoncé du problème
Malawi	Les ressources financières inéquitables et insuffisantes des unités de prestation de services, telles que les établissements de soins de santé primaires, limitent l'autonomie qui leur est nécessaire pour planifier et prévoir leurs besoins, budgétiser, exécuter le financement et contrôler les dépenses.
Mozambique	Le manque de coordination dans la mise en œuvre de la BpP a entraîné des inefficacités, notamment des doubles emplois, une affectation inéquitable et des dépenses inefficaces.
Somalie	Les taux d'exécution des projets financés par les donateurs dans les domaines de la santé et de l'éducation étaient respectivement de 16 % et 35 % en 2022. Ces résultats ont contribué à ce que 60 % des enfants ne soient pas scolarisés et à l'un des taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans les plus élevés en Afrique subsaharienne.
Zambie	La faiblesse des recettes propres et un taux d'efficacité de la collecte de 37 % dans les collectivités locales ont conduit à une prestation inadéquate des services sociaux, perpétuant à terme la pauvreté.
Zimbabwe	La sous-utilisation du budget non salarial de l'enseignement primaire et secondaire contribue à un nombre insuffisant d'écoles, à des infrastructures et à des matériels d'apprentissage inadéquats et à plus de deux millions d'enfants non scolarisés.

En collaboration avec l'UNICEF, un dialogue politique sur le « financement du développement de la petite enfance (DPE) » s'est tenu en mars 2023 à Sandton, en Afrique du Sud, en présence de représentants du Botswana, du Burundi, de l'Eswatini, de l'Éthiopie, du Kenya, du Malawi, du Mozambique, de la Namibie, du Rwanda, de la Tanzanie, de la Zambie et du Zimbabwe. Cet atelier de trois jours a réuni des fonctionnaires pour partager leurs expériences, leurs bonnes pratiques et les enseignements tirés en matière de planification, d'établissement des coûts, de financement et de budgétisation des services DPE. Ce Dialogue sur les Politiques visait à renforcer la capacité des fonctionnaires d'État et des partenaires du développement pour suivre et mesurer régulièrement les investissements publics et privés dans le DPE, ainsi que pour discuter de la manière d'intégrer le DPE dans les réformes en cours de la GFP, telles que celles du budget-programme et de la budgétisation axée sur les résultats, de la planification des dépenses à moyen terme et de la planification de la gestion des investissements publics. L'événement s'est également concentré sur des discussions portant sur les stratégies visant à élargir l'espace budgétaire afin d'investir dans le DPE et d'améliorer l'équité et l'efficacité des dépenses consacrées au DPE. La présentation de CABRI sur « *Le rôle de systèmes solides de GFP dans la prestation de services DPE* » a bien été accueillie par tous les participants et le soutien logistique que nous avons fourni a assuré le succès final de cet événement.

### *Gestion de la dette soutenable*

Le 5<sup>e</sup> Engagement du réseau des gestionnaires de la dette publique en Afrique s'est tenu en avril 2022 avec des responsables de 14 pays africains. Cet événement mettait l'accent sur l'exécution des stratégies prudentes de gestion de la dette face à l'incertitude. Les responsables de la dette du Maroc et du Rwanda ont réfléchi à la manière dont ils cherchent à réaliser leur reprise économique postpandémique, la viabilité de la dette et les besoins de liquidités. Le Maroc a souligné la souplesse dont il a fait preuve dans l'ajustement de sa stratégie de financement en 2020 à la suite de la pandémie de COVID-19. Le Rwanda a fait le point sur l'orientation proactive qu'il a adoptée en matière de gestion de la dette pour réduire le risque de surendettement.



# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

---

CABRI a publié en juin 2022 le 5<sup>e</sup> Bulletin d'information à l'intention des gestionnaires de la dette publique en Afrique intitulé « Tirer parti de l'amélioration des perspectives de notation souveraine pour gérer prudemment la dette publique ». Le bulletin couvrait l'évolution des marchés internationaux et régionaux des capitaux d'emprunt, l'émission de titres de créances par les gouvernements africains et l'évolution de la notation de crédit attribuée aux États. La rubrique « Pleins feux sur un pays du 5<sup>e</sup> Bulletin d'information focalisait sur le Kenya en mettant l'accent sur la façon dont les initiatives en matière de dette publique contribuent à accélérer la reprise économique pour améliorer les moyens de subsistance du peuple kenyan. La *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) a apporté des informations utiles sur l'augmentation de la mobilisation des ressources intérieures, afin de réduire les niveaux élevés d'endettement et les coûts liés à la dette.

CABRI, en collaboration avec la GIZ, a accueilli le 6<sup>e</sup> Engagement du réseau des gestionnaires de la dette publique en Afrique en octobre 2022 auquel ont participé 14 pays africains. Il s'est concentré sur : (i) l'accroissement des vulnérabilités liées à l'endettement en Afrique et le risque de défaut de paiement ; (ii) comprendre l'engagement de la Chine et d'autres créanciers clés à accorder des prêts pour les infrastructures en Afrique et la façon dont ils traitent la restructuration de la dette. En s'appuyant sur des données et des recherches provenant de la *China Africa Research Initiative* (CARI) et du *Global Development Policy Centre*, CABRI a mené une discussion sur la compréhension de l'engagement de la Chine dans l'octroi de prêts d'infrastructure en Afrique, tandis que le Zimbabwe et le Libéria ont expliqué comment ils gèrent l'accroissement des vulnérabilités liées à la dette.

### *Financement de la lutte contre les changements climatiques*

Dans le cadre du programme « Budgétisation inclusive et financement de la lutte contre le changement climatique en Afrique (BIFCCA) » de CABRI, nous avons continué à contribuer au débat politique sur le financement de l'action climatique et de la dimension de genre aux niveaux mondial, régional et national. CABRI a organisé conjointement avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Commission de l'Union africaine (CUA) et le Partenariat NDP, un événement lors de la Semaine africaine du climat. CABRI a également contribué aux consultations préparatoires pour la COP27, dirigées par le ministère des Finances en Égypte et a contribué aux travaux menés par la Coalition des ministres des Finances sur « le renforcement du rôle des ministères des finances dans la conduite de l'action ». CABRI a présenté les principaux enseignements tirés de notre programme lors de nombreux événements d'apprentissage et d'échange entre pairs en Afrique et en Asie-Pacifique, sur des plateformes dirigées par les gouvernements nationaux, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le PNUD et la CCNUCC (Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques).

Notre proposition d'une phase supplémentaire de trois ans après la mise en œuvre du programme BIFCCA est en cours d'évaluation avec l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI). Grâce à ce programme, avec nos partenaires le PNUD et l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED), nous espérons pouvoir élargir notre soutien aux pays pour renforcer la budgétisation climatique sensible au genre.

### **3. Génération du savoir**

Notre Pôle de connaissances sur la GFP a continué de susciter l'intérêt au cours de la période considérée avec 114 000 utilisateurs et 121 000 pages vues. Notre rubrique « Budgets en Afrique (BeA) », qui présente un outil fournissant des informations et Nous continuons à développer des publications dans le but de sensibiliser et de partager les connaissances sur les questions de GFP, et au cours de cet exercice, nos rapports de publication ont été téléchargés 1 876 fois.

Deux autres de nos outils de GFP les plus populaires dans notre Pôle de connaissances sur la GFP sont le Moniteur de la dette en Afrique (MDA) et le Moniteur des finances publiques COVID-19. Le MDA dispose de multiples outils qui facilitent l'apprentissage et l'échange entre pairs concernant la gestion de la dette et fournit aux investisseurs et aux chercheurs un accès pratique et convivial à des informations *centralisées* sur le portefeuille de la dette des

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

gouvernements en Afrique. Cet outil comprend : (i) les profils d'endettement de chaque pays ; (ii) la comparaison entre pays des pratiques et procédures de gestion de la dette ; (iii) des tableaux de données par pays ; (iv) l'explorateur de données sur la dette ; et, (v) les rapports d'analyse du MDA. Le MDA couvre actuellement 20 pays africains et sera mis à jour chaque année, dans le but d'ajouter des pays supplémentaires chaque année. Le MDA a été visité 18 102 fois au cours de cet exercice.

La page d'accueil du « Moniteur des finances publiques COVID-19 » de CABRI donne une vue d'ensemble des impacts budgétaires et des réponses à la COVID-19 dans les pays africains et partage des idées d'experts sur la gestion efficace des pressions budgétaires extraordinaires. Bien que la plupart des pays connaissent une certaine forme de répit face aux effets de la COVID-19, planifient efficacement et notent les pressions budgétaires exercées par les pandémies sur les budgets nationaux, il est bon de constater que le suivi de la riposte à la COVID-19 continue d'être consulté - avec 58 592 recherches au cours de la période considérée.

CABRI envisage 2023 comme une année où les nouveaux et les anciens partenaires se réunissent pour travailler sur les programmes prévus et définis dans le nouveau plan de travail annuel. Ils seront exécutés avec le même intérêt auquel notre équipe et nos parties prenantes sont habituées, ce qui permettra de réaliser une augmentation de nos publications.

Notre circulation sur les médias sociaux, notamment sur les trois principales plateformes continue de croître, avec un total de plus de 100 000 mentions « J'aime » sur Facebook et une portée d'un peu plus de 1,4 million de personnes. Avec plus de 6 000 abonnés sur Twitter, nos impressions de tweets ont totalisé 31 025. Le nombre d'abonnés LinkedIn de CABRI ne cesse de croître pour atteindre 4 331 avec un total de près de 72 000 impressions.

CABRI a produit une longue liste de publications, ainsi que plusieurs blogs et bulletins d'information réguliers au cours de la période considérée, et ceux-ci constituent le fondement du Pôle de connaissances.

Le Tableau 4 détaille les divers produits de connaissance finalisés au cours de la période de référence 2022/23. Nous vous invitons à suivre les liens ci-après pour en savoir plus.

**Tableau 4 : Extrants du savoir**

Rapports	Blogs	Bulletins
<ul style="list-style-type: none"><li><a href="#">Analyse du Moniteur de la dette en Afrique : L'état de la transparence et de la responsabilité en matière de dette publique en Afrique</a></li><li><a href="#">Analyse du Moniteur de la dette en Afrique : Gestion des risques liés à l'évolution constante des portefeuilles de la dette dans les pays participant au MDA</a></li><li><a href="#">Biais des prévisions et crédibilité budgétaire au Rwanda, au Sénégal et en Ouganda - Résultats d'une nouvelle base de données budgétaires</a></li><li><a href="#">Rapport annuel 2021/22 du Secrétariat de CABRI</a></li><li><a href="#">Renforcer les compétences en finances publiques en Afrique - Brochure 2023</a></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><a href="#">Les deux principaux messages à retenir de la cinquième rencontre du réseau avec des gestionnaires de la dette publique en Afrique</a></li><li><a href="#">Le PRCI se rend en Suède</a></li><li><a href="#">Vue d'ensemble du Moniteur de la dette en Afrique en 2022 : Augmentation des niveaux d'endettement et importance de la gestion des risques et de la transparence</a></li><li><a href="#">Pleins feux sur un pays : Comment les initiatives en matière de dette publique au Kenya contribuent à accélérer la reprise économique pour</a></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><a href="#">Edition spéciale des Notes sur la GFP en Afrique – Devenez un pays membre de CABRI</a></li><li><a href="#">Notes sur la GFP en Afrique – juin, septembre, octobre 2022 et mars 2023</a></li><li><a href="#">5<sup>e</sup> Bulletin d'information à l'intention des gestionnaires de la dette publique en Afrique, intitulé « Tirer parti de l'amélioration des perspectives de notation souveraine pour gérer</a></li></ul>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

	<a href="#">améliorer les moyens de subsistance</a>	<a href="#">prudemment la dette publique »</a>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Formation sur la budgétisation par programme avec le CNESE et l'UNICEF Algérie</a></li> <li>• <a href="#">Présentation aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'approche de l'adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA)</a></li> <li>• <a href="#">Semaine des Autorisants du Programme de renforcement des capacités internationales en Suède</a></li> <li>• <a href="#">Lancement : Renforcer les compétences en finances publiques en Afrique 2023</a></li> <li>• <a href="#">Renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services destinés aux enfants : collaboration entre l'UNICEF et CABRI</a></li> <li>• <a href="#">Atelier de cadrage du Programme de renforcement des compétences internationales en matière de discipline fiscale volontaire</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

## 4. Gouvernance du réseau

### Comité directeur et Assemblée générale

CABRI continue de reconnaître l'importance de la gouvernance et apprécie la supervision de nos pays membres qui forment l'Assemblée générale (AG) et le Comité directeur (CD) de CABRI. La réunion annuelle de l'Assemblée générale de CABRI s'est tenue virtuellement en mai 2022, la plupart des pays membres étant présents pour ratifier le plan de travail, le budget et les états financiers annuels.

Quatre réunions du CD de CABRI ont eu lieu, dont une en présentiel, à Sandton, en Afrique du Sud. Les approbations obtenues, comprennent, entre autres, celles présentées dans le Tableau 5 ci-dessous.

**Tableau 5 : Approbations obtenues**

Février 2022	Mai 2022	Août 2022	Novembre 2022
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de travail et budget annuels du Secrétariat</li> <li>• Rapport de dépenses de l'exercice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision et mise à jour des manuels de Règles et Procédures de CABRI</li> <li>• Rapport du Secrétariat pour l'exercice 2021/22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'activité trimestriels et rapports financiers depuis le début de l'exercice</li> <li>• Processus des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget ajusté</li> <li>• Rapport d'activité trimestriel et rapport financier depuis le début de l'exercice</li> </ul>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

			• États financiers annuels
--	--	--	----------------------------

Les comptes rendus des quatre réunions du CD sont consignés dans leur procès-verbal respectif.

### *Financement, y compris celui apporté par les partenaires du développement et les cotisations*

CABRI a fait l'objet d'un audit sans réserve pour la période considérée. Il s'agit du septième audit sans réserve depuis l'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS) en 2015/16. Avant l'adoption des normes IFRS, des audits de « procédures convenues » ont été effectués.

Les dépenses effectives de l'exercice 2022/23 par rapport au budget approuvé par le CD, sont indiquées à **l'Annexe 1**.

Des négociations approfondies ont été entamées avec les partenaires du développement pour revoir les prévisions de dépenses.

### *Partenaires du développement*

En ce qui concerne l'exercice 2022/23, les principales sources de revenus ont été les subventions de la Banque africaine de développement, de la GIZ, de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) et les cotisations des membres. De nouveaux partenariats ont été formés avec l'UNICEF Algérie et le bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe de l'UNICEF - ces projets ont été décrits en détail ci-dessus. CABRI reste reconnaissante envers ses partenaires pour leur soutien continu.

Au cours de la période considérée, nous nous sommes engagés avec un partenaire de longue date, la Fondation Gates, à rétablir notre partenariat. Nos discussions ont porté sur des domaines nouveaux et prioritaires en matière de GFP et sur des domaines sur lesquels nos travaux se sont concentrés, tels que le financement de la santé. Nos discussions se poursuivront, au cours du nouvel exercice, dans le but d'aligner nos stratégies et de définir de nouveaux domaines de soutien et de collaboration au profit des pays membres de CABRI et de l'Afrique.

Au cours de l'exercice 2019/20, CABRI a été invitée par le Programme de bonne gouvernance financière de la GIZ à s'associer en 2020 aux réseaux de partenaires de la bonne gouvernance financière en Afrique, notamment : le Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF), l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de pays anglophones (AFROSAI et AFROSAI-E), l'Organisation africaine des comités des comptes publics (AFROPAC), pour élaborer un programme sur les flux financiers illicites. Le programme a pris forme au cours des derniers mois et vise à soutenir la coordination des activités continentales contre la lutte des FFI et à favoriser la collaboration des institutions panafricaines sur la question. CABRI développe actuellement son champ d'action à travers le programme RCFP.

### *Ressources humaines*

À la fin du mois de juin 2022, CABRI a fait ses adieux à M. Neil Cole en tant que Secrétaire exécutif de CABRI. M. Cole a informé l'Assemblée générale de son départ lors de sa réunion de mai 2022. Les membres de l'Assemblée générale lui ont présenté leurs meilleurs vœux et l'ont remercié d'avoir été le pionnier d'une organisation exemplaire qui poursuit ses efforts en faveur d'une réforme de la GFP sur le continent.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

Le Comité directeur a nommé M<sup>me</sup>. Soonsyra Lowe Nicolas, responsable de la liaison avec les parties prenantes, au poste de Secrétaire exécutive par intérim. M<sup>me</sup>. Lowe Nicolas a occupé les deux postes du 5 juillet 2022 au 10 avril 2023. Au cours de son mandat, elle a, avec l'appui du Secrétariat, veillé, entre autres, à l'exécution du plan de travail du Secrétariat.

Au cours de la période de transition, le Comité directeur a mis en œuvre un processus de recrutement rigoureux pour sélectionner un Secrétaire exécutif ou une Secrétaire exécutive, un(e) chef(fe) technique et un(e) chef(fe) des opérations. Le 1<sup>er</sup> avril 2023, le Secrétariat a accueilli M<sup>me</sup>. Kay Brown en tant que Secrétaire exécutive et M<sup>me</sup>. Rajeshree Subramoney, ancienne Responsable des finances en tant que Cheffe de la division « Opérations ». M. Andisile Best, qui a été nommé en tant que Chef de la division « Finances publiques », a pris ses fonctions au début du mois de mai 2023. Nous remercions nos partenaires et les pays membres pour leur soutien pendant la période intérimaire et nous nous réjouissons à l'idée de travailler avec la nouvelle direction de CABRI.

### Annexe 1: Rapport de dépenses 2022/23

	DÉPENSES RÉELLES				Budget ajusté	Réelles depuis le début de l'exercice	Budget restant	% du budget utilisé
	T1	T2	T3	T4				
<b>1. RENFORCER LES COMPÉTENCES EN GFP</b>	<b>2 900</b>	<b>38 825</b>	<b>30 406</b>	<b>86 429</b>	<b>265 262</b>	<b>158 560</b>	<b>106 702</b>	<b>60%</b>
Renforcer les compétences en GFP en Afrique								
Atelier de cadrage	-	-	-	5 000	13 974	5 000	8 974	36%
Atelier de cadrage	-	-	-	77 970	86 300	77 970	8 330	90%
Missions de suivi dans les pays	-	-	-	784	9 900	784	9 116	8%
Formations	2 900	24 367	28 533	2 674	132 820	58 474	74 346	44%
Formations	-	14 458	1 873	-	22 268	16 331	5 937	73%
<b>2. DIALOGUES SUR LES POLITIQUES, PRATIQUES &amp; PROCÉDURES</b>	<b>1 785</b>	<b>-</b>	<b>176</b>	<b>-</b>	<b>68 113</b>	<b>1 960</b>	<b>66 153</b>	<b>3%</b>
OR - Indice d'orientation agricole								
Apprentissage & échange entre pairs	-	-	-	-	66 158	-	66 158	0%
Gestion de la dette soutenable								
Sensibilisation du Réseau & Collaboration	1 785	-	176	-	1 955	1 960	-5	100%
<b>3. DÉVELOPPEMENT &amp; ÉCHANGE DE CONNAISSANCES</b>	<b>7 377</b>	<b>1 905</b>	<b>1 684</b>	<b>90</b>	<b>103 653</b>	<b>11 056</b>	<b>92 597</b>	<b>11%</b>
Pôle de connaissances sur la GFP	6 040	1 905	1 684	90	31 537	9 718	21 819	31%
Moniteur de la dette en Afrique - Marketing & traductions	-	-	-	-	48 250	-	48 250	0%
Gestion de la dette soutenable - Comm & diffusion	1 338	-	-	-	-	1 338	-1 338	100%
Budgets en Afrique - Mise à jour des documents et nettoyage de la base de données	-	-	-	-	18 866	-	18 866	0%
Évaluation des compétences en GFP - Rapports & base de données budgétaire en Afrique	-	-	-	-	5 000	-	5 000	0%
<b>4. GOUVERNANCE DU RÉSEAU</b>	<b>25 719</b>	<b>51 340</b>	<b>27 599</b>	<b>30 096</b>	<b>261 895</b>	<b>134 754</b>	<b>127 141</b>	<b>51%</b>
Viabilité du Réseau CABRI								
CD & AG	4 360	17 376	3 865	2 236	45 000	27 837	17 163	62%
Visibilité & renforcement du Réseau								
Amélioration des produits de CABRI en matière de connaissances	1 399	1 267	1 922	1 283	32 295	5 870	26 425	18%
Bibliothèque des publications	-	-	-	-	600	-	600	0%
Services - Opérationnels	19 959	32 697	21 813	26 577	184 000	101 046	82 954	55%
<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>212 983</b>	<b>179 069</b>	<b>175 833</b>	<b>271 889</b>	<b>1 057 438</b>	<b>839 774</b>	<b>217 664</b>	<b>79%</b>
Gouvernance du Réseau	29 090	7 001	2 138	110 336	303 156	148 564	154 592	49%
Techniques	84 221	72 177	74 242	61 881	348 153	292 522	55 631	84%
Opérationnels (de fonctionnement)	99 672	99 891	99 453	99 672	406 129	398 688	7 441	98%
<b>TOTAL</b>	<b>250 763</b>	<b>271 139</b>	<b>235 698</b>	<b>388 503</b>	<b>1 756 361</b>	<b>1 146 104</b>	<b>610 257</b>	<b>65%</b>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Rapport du Comité directeur

---

### 3. Comité directeur

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

#### Membres

M. BI Akabueze - Président	République fédérale du Nigéria
M <sup>me</sup> . S Thipe	République d'Afrique du Sud
M. S Kiiru	République du Kenya
M. R Namutebi	République du Rwanda
M. R Chaou	République du Bénin

Ce nouveau Comité directeur a été nommé le 6 mai 2021, 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 de l'Organisation et la politique relative à leur utilisation n'ont pas changé.

### 5. Événements postérieurs à la date de clôture

M. NG Cole (Secrétaire exécutif) a démissionné de ses fonctions à CABRI et ses services ont pris fin le 30 juin 2022.

M<sup>me</sup>. S Lowe Nicolas a été nommée par le Comité directeur comme Secrétaire exécutive par intérim du 5 juillet 2022 au 10 avril 2023.

D<sup>re</sup>. KV Brown a été nommée en tant que nouvelle Secrétaire exécutive à compter du 11 avril 2023.

### 6. Continuité d'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 la continuité d'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 significatif 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 Nexia SAB&T a été nommé comme auditeurs de l'Organisation pour 2023.

### 8. Date d'autorisation de délivrance des états financiers annuels

Les membres ont autorisé la délivrance des états financiers annuels, le mercredi 15 novembre 2023. Aucun pouvoir n'a été accordé à quiconque en vue de modifier les états financiers annuels après la date de délivrance.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À l'attention des membres de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

### Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers annuels de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire, présentés aux pages 22 à 33, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2023, et l'état du résultat global, le tableau de variations des capitaux propres, le tableau 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.

À notre avis, les états financiers annuels donnent, pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle de la situation financière au 31 mars 2023 de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément à la Norme internationale d'information financière pour les petites et moyennes entités et les exigences de l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la partie *Responsabilités de l'auditeur quant à l'audit des états financiers* de notre rapport. Nous sommes indépendants de l'Organisation, conformément au *Code de déontologie des commissaires aux comptes* de l'« *Independent Regulatory Board for Auditors* » (Code IRBA) et à d'autres exigences d'indépendance applicables à la réalisation des audits des états financiers en Afrique du Sud. Nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent, selon qu'il convient, conformément au code IRBA et aux autres exigences déontologiques applicables à la réalisation des audits en Afrique du Sud. Le Code IRBA est conforme respectivement aux parties correspondantes du *Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable* (incluant les *Normes internationales d'indépendance*). Nous estimons que les éléments probants d'audit que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Autres informations

Les membres sont responsables de toutes les autres informations, qui comprennent les informations figurant dans le document intitulé : « Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire - États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023 », qui inclut le Rapport du Comité directeur et l'état du résultat global. Les autres informations ne comprennent ni les états financiers ni le rapport de l'auditeur s'y rapportant.

Notre opinion sur les états financiers annuels 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.

## Audit. Tax. Advisory.

Chairperson: Mrs A Ramasike | Chief Executive Officer: Mr B Adam

SAB&T Chartered Accountants Incorporated t/a Nexia SAB&T

Company Registration Number: 1997/018869/21 | IRBA Registration Number: 921297

Offices in: Bloemfontein, Cape Town, Centurion, Durban, Johannesburg, Kimberley, Nelspruit, Polokwane, Port Elizabeth, Rustenburg

**B-BBEE rating: Level 1 Contributor in terms of Generic Scorecard - B-BBEE Codes of Good Practice**

SAB&T Chartered Accountants Incorporated is a member of Nexia, a leading, global network of independent accounting and consulting firms.

SAB&T Chartered Accountants Incorporated is an authorised financial services provider.

\* A full list of directors is available for inspection at the company's registered office or on request.

Dans le cadre de notre audit des états financiers annuels, 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 à l'égard des états financiers**

Le Comité directeur est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers annuels conformément à la Norme internationale d'information financière pour les petites et moyennes entités et à 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 annuels exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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

### **Responsabilité de l'auditeur quant à l'audit des états financiers**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers annuels, sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et, de délivrer un Rapport de l'auditeur qui contient notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué conformément aux Normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs ont prises en se fondant sur ces états financiers.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre, nous :

- identifions et évaluons les risques d'anomalies significatives des états financiers annuels, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques et réunissons des éléments probants d'audit suffisants et adéquats pour fonder notre opinion. Le risque de non- détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude, est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;



- acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit, afin de concevoir des procédures d'audit appropriées dans les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Organisation ;
- apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Comité directeur, ainsi que des informations connexes que ce dernier a données ;
- nous prononçons sur le caractère approprié de l'utilisation de la base de continuité d'exploitation par le Comité directeur, et, à partir des éléments probants obtenus au cours de l'audit, sur l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des conditions qui peuvent jeter un doute important sur l'aptitude de l'Organisation à poursuivre ses activités. Si nous concluons qu'il existe une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention dans notre Rapport de l'auditeur sur les informations connexes fournies dans les états financiers, ou, si de telles informations s'avèrent inappropriées, de modifier notre opinion. Nos conclusions se fondent sur les éléments probants réunis jusqu'à la date de notre Rapport de l'auditeur. Cependant, des conditions ou des événements futurs peuvent amener l'Organisation à cesser de poursuivre ses activités ; et,
- évaluons la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des états financiers annuels, y compris les informations fournies, et, apprécions si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Nous communiquons avec le Comité directeur au sujet, entre autres choses, de la portée et du calendrier prévus de l'audit et des constatations d'audit importantes, y compris de toute insuffisance de contrôle interne que nous identifions au cours de notre audit.

**Nexia SAB&T**

Aadila Aboobaker

Directrice

Auditrice légale

XX novembre 2023

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## État de la situation financière au 31 mars 2023

Montants en dollars des États-Unis	Notes	2023	2022 Corrigé
<b>Actifs</b>			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	2	33 150	37 945
Actifs courants			
Créances clients et autres débiteurs	3	874 517	578 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	2 469 162	2 023 089
Autres actifs	5		478 372
		<b>3 343 679</b>	<b>3 079 504</b>
<b>Total Actifs</b>		<b>3 376 829</b>	<b>3 117 449</b>
<b>Capitaux propres et passifs</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Revenu retenu (bénéfice conservé)		1 990 557	2 135 575
<b>Passifs (dettes)</b>			
Dettes à court terme (passifs courants)			
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	6	100 458	193 073
Produits constatés d'avance	7	670 814	173 801
Montants facturés d'avance	8	397 560	425 000
Montants reçus d'avance	9	217 440	190 000
		<b>1 386 272</b>	<b>981 874</b>
<b>Total capitaux propres et passifs</b>		<b>3 376 829</b>	<b>3 117 449</b>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## État du résultat global

Montants en dollars des États-Unis	Note(s)	2023	2022 Retraité
Produits (Revenu)	10	842 042	2 844 521
Autres produits	11	170 226	
Charges d'exploitation (Dépenses de fonctionnement)	12	(1 198 411)	(3 029 762)
<b>Pertes d'exploitation</b>		<b>(186 143)</b>	<b>(185 241)</b>
Produits de placement (Revenus des investissements)	16	41 125	6 753
<b>Pertes de l'exercice</b>		<b>(145 018)</b>	<b>(178 488)</b>
Autres revenus généraux			
<b>Résultat (Perte) global(e) total(e) de l'exercice</b>		<b>(145 018)</b>	<b>(178 488)</b>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Tableau de variation des capitaux propres

Montants en dollars des États-Unis	Revenu retenu	Total des capitaux propres
Solde d'ouverture comme indiqué précédemment	2 294 393	2 294 393
Ajustements		
Ajustements de l'exercice précédent	19 670	19 670
<b>Solde au 1<sup>er</sup> avril 2021 comme retraité (corrigé et mis en conformité)</b>	<b>2 314 063</b>	<b>2 314 063</b>
Perte de l'exercice	(178 488)	(178 488)
Autres éléments du résultat global		
<b>Perte globale totale de l'exercice</b>	<b>(178 488)</b>	<b>(178 488)</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> avril 2022 comme corrigé</b>	<b>2 135 575</b>	<b>2 135 575</b>
Perte de l'exercice	(145 018)	(145 018)
Autres éléments du résultat global		
<b>Perte globale totale de l'exercice</b>	<b>(145 018)</b>	<b>(145 018)</b>
<b>Solde au 31 mars 2023</b>	<b>1 990 557</b>	<b>1 990 557</b>
Note(s)		
Résultats (ou Bénéfices) non distribués en début d'exercice :		
- Comme précédemment indiqué	2 100 652	2 294 393
- Correction d'erreurs de l'exercice précédent	34 923	19 670
	<u>2 135 575</u>	<u>2 314 063</u>
Résultats (ou Bénéfices) non distribués en fin d'exercice :	<u>1 990 557</u>	<u>2 135 575</u>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Tableau des flux de trésorerie

Montants en dollars des États Unis	Notes	2023	2022
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>			
Trésorerie affectée aux activités opérationnelles	18	(70 962)	(1 421 856)
Produits d'intérêts		41 125	6 753
<b>Trésorerie nette liée aux activités opérationnelles</b>		<b>(29 837)</b>	<b>(1415103)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>			
Acquisition d'immobilisations corporelles	2	(2 462)	(2 098)
Paiement d'autres actifs			(478 373)
Réception d'autres actifs		478 372	
<b>Trésorerie nette liée aux activités d'investissement</b>		<b>475 910</b>	<b>(480 471)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Mouvement des montants facturés d'avance		(27 440)	10 000
Mouvement des montants reçus d'avance		27 440	15 000
<b>Trésorerie nette liée aux activités de financement</b>			<b>25 000</b>
<b>Total du mouvement de trésorerie de l'exercice</b>		<b>446 073</b>	<b>(1 870 574)</b>
Trésorerie en début d'exercice		2 023 089	3 893 663
<b>Total de trésorerie en fin d'exercice</b>	4	<b>2 469 162</b>	<b>2 023 089</b>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Méthodes comptables

---

### 1. Base de préparation et résumé des méthodes comptables importantes

Les états financiers annuels ont été préparés sur la base du principe dit « de continuité d'exploitation » et conformément à la norme internationale d'information financière pour les petites et moyennes entités et à l'Accord portant création de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire. Les états financiers annuels ont été établis selon la convention du coût historique, sauf pour ce qui concerne les actifs biologiques évalués à la juste valeur diminuée des coûts au point de vente et intègrent les principales méthodes (ou principes/règles) comptables énoncées ci-dessous. Ils sont présentés en dollar des États-Unis (USD).

Ces méthodes comptables sont conformes à celles de l'exercice précédent.

#### 1.1 Jugements importants et sources d'incertitude relative aux estimations

##### Jugements critiques posés lors de l'application des méthodes comptables

La Direction n'a pas émis de jugements critiques dans l'application des méthodes comptables, autres que ceux impliquant des estimations qui peuvent avoir un impact significatif sur les états financiers annuels.

#### 1.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont des actifs corporels que l'Organisation détient pour son propre usage ou pour la location à des tiers et qui devraient être utilisés sur plus d'une période.

Une immobilisation corporelle est comptabilisée comme un actif lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs qui lui sont associés iront à l'Organisation, et que le coût de cette immobilisation peut être évalué de façon fiable.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Le coût comprend les coûts engagés initialement pour acquérir ou construire une immobilisation corporelle et les coûts encourus ultérieurement pour l'accroître, la remplacer partiellement ou en assurer l'entretien. Si un coût de remplacement est comptabilisé dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle, la valeur comptable de la pièce remplacée est décomptabilisée.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées par la suite à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, à l'exception des terrains inscrits à leur coût initial diminué du cumul des pertes de valeur.

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 amortir 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 liés à l'actif sont consommés par l'Organisation.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles ont été réévaluées et appréciées comme suit :

---

Élément	Méthode d'amortissement	Durée d'utilité moyenne
Mobilier et accessoires	Linéaire	5 à 15 ans
Matériel de bureau	Linéaire	5 à 15 ans
Équipement informatique (TI)	Linéaire	6 à 15 ans

---

### 1.3 Instruments financiers

#### Évaluation initiale

Les instruments financiers sont initialement évalués au prix de transaction (y compris les coûts de transaction, sauf dans l'évaluation initiale des actifs et passifs financiers qui sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat), à moins que l'arrangement ne constitue, en fait, une opération de financement, auquel cas ils sont évalués à la valeur actuelle des paiements futurs actualisés à un taux d'intérêt du marché pour un titre de créance similaire.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Méthodes comptables

---

### 1.3 Instruments financiers (suite)

#### Instruments financiers au coût amorti

Il s'agit des créances clients et des dettes fournisseurs. Ils sont évalués par la suite au coût amorti selon la méthode de l'intérêt effectif. Les instruments de dette classés en actifs ou passifs courants sont évalués au montant non actualisé de la trésorerie à payer ou à recevoir, sauf si l'accord constitue en fait une transaction de financement.

À chaque date de clôture, la valeur comptable des actifs détenus dans cette catégorie est évaluée pour déterminer s'il existe une indication objective de dépréciation. S'il existe une indication objective de dépréciation, la valeur recouvrable est évaluée puis comparée à sa valeur comptable. Si la valeur recouvrable estimée est inférieure, la valeur comptable est réduite à sa valeur recouvrable estimée, puis, la perte de valeur est immédiatement comptabilisée en résultat (pertes ou profits).

### 1.4 Contrats de location

Un contrat de location est classé en tant que contrat de location-financement s'il transfère au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats de location sont des contrats de location simple.

#### Contrats de location simple - preneur

Les paiements au titre du contrat de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location, à moins :

- qu'une autre base systématique de comptabilisation ne soit représentative de l'échelonnement dans le temps de l'avantage retiré de l'utilisation de l'actif loué, même si les paiements ne sont pas effectués sur cette base, ou,
- les paiements sont structurés de manière à augmenter en fonction de l'inflation générale prévue (sur la base d'indices ou de statistiques publiés) afin de compenser les augmentations de coûts inflationnistes attendues du bailleur (loueur).

Les loyers conditionnels sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.

### 1.5 Dépréciation des actifs

À chaque date de clôture, l'Organisation apprécie s'il existe un quelconque indice que les immobilisations corporelles ou les actifs incorporels aient pu se déprécier.

Si une telle indication existe, la valeur recouvrable de tout actif touché (ou groupe d'actifs associés) est estimée puis comparée à sa valeur comptable. Si la valeur recouvrable estimée est inférieure, la valeur comptable est réduite pour être ramenée à sa valeur recouvrable estimée, et cette perte de valeur est immédiatement comptabilisée en résultat.

Si la perte de valeur diminue à une période ultérieure, la valeur comptable de l'actif (ou groupe d'actifs associés) est augmentée pour atteindre l'estimation révisée de sa valeur recouvrable, mais pas d'une valeur supérieure à la valeur qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif (ou groupe d'actifs associés) au cours d'exercices antérieurs. Une reprise de dépréciation est immédiatement comptabilisée en résultat.

### 1.6 Avantages fournis aux salariés

#### 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, les congés maladie, les primes et les avantages non monétaires tels que l'assistance médicale), sont comptabilisés au cours de la période pendant laquelle le service a été rendu et ne sont pas actualisés.

### 1.7 Provisions et éventualités

Les provisions sont comptabilisées lorsque l'Organisation a une obligation actuelle résultant d'un événement passé à la date de clôture ; il est probable qu'elle devra transférer des avantages économiques pour éteindre l'obligation ; et, le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont évaluées à la valeur actualisée du montant attendu pour régler l'obligation, en utilisant un taux avant impôts qui reflète les estimations actuelles du marché de la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques à l'obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée en tant que charge d'intérêt.

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

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Méthodes comptables

---

### 1.8 Produits (Revenu)

Les intérêts sont comptabilisés, en résultat, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### Subventions

Les subventions sont comptabilisées lorsque l'on a l'assurance raisonnable que l'Organisation se conformera aux conditions qui y sont attachées et que les subventions seront reçues.

Les subventions sont comptabilisées en produits, 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, est comptabilisée en tant que produits de la période au cours de laquelle elle devient une créance.

Les subventions liées aux produits sont présentées de manière séparée en tant que crédit dans le compte de résultat.

Les subventions reçues avant que l'Organisation ne se conforme aux conditions qui leur sont attachées de manière satisfaisante, sont comptabilisées en produits constatés d'avance.

#### Cotisations

Les cotisations sont facturées pendant l'exercice en cours pour l'exercice suivant. Selon les Règles et Procédures de CABRI, l'idéal serait que les cotisations soient payées d'ici au 31 mars. Les fonds seront ensuite utilisés pour les dépenses qui seront engagées au cours de l'exercice suivant.

### 1.9 Change

#### Transactions en monnaies étrangères (ou transaction en devises)

Les écarts de change touchant des éléments monétaires sont comptabilisés en résultat de l'exercice au cours duquel ils se produisent.

Toutes les transactions effectuées en monnaie étrangère sont d'abord enregistrées en dollars des États-Unis (USD), au cours de change en vigueur (au comptant) à la date de la transaction. Les éléments monétaires en devises à la date de clôture sont convertis au cours de change du jour de la clôture des comptes. Tous les écarts de change résultant du règlement des éléments monétaires ou de leur conversion sont comptabilisés en résultat.

### 1.10 Données comparatives des exercices antérieurs

Lorsque des erreurs comptables importantes, qui se rapportent aux exercices antérieurs, ont été identifiées dans l'exercice en cours, leur correction est faite de manière rétrospective dans la mesure du possible et les données comparatives des exercices antérieures sont retraités (corrigés et mis en conformité) en conséquence. Lorsqu'il y a eu un changement de méthode comptable au cours de l'exercice en cours, l'ajustement est effectué rétrospectivement dans la mesure du possible et les données comparatives des exercices antérieurs sont retraitées en conséquence.



# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Notes apportées aux états financiers

Montants en dollars des États-Unis 2023 2022

### 2. Immobilisations corporelles

	2023			2022		
	Coût ou réévaluation	Amortissement cumulé	Valeur comptable	Coût ou réévaluation	Amortissement cumulé	Valeur comptable
Mobilier et équipements	17 668	(7 672)	9 996	29 788	(18 614)	11 174
Matériel de bureau	4 684	(1 594)	3 090	4 684	(1 282)	3 402
Équipement informatique (TI)	36 892	(16 828)	20 064	58 597	(35 228)	23 369
<b>Total</b>	<b>59 244</b>	<b>(26 094)</b>	<b>33 150</b>	<b>93 069</b>	<b>(55 124)</b>	<b>37 945</b>

#### Rapprochement des immobilisations corporelles - 2023

	Solde d'ouverture	Ajouts	Amortissement	Solde de fermeture
Mobilier et équipements	11 174		(1 178)	9 996
Matériel de bureau	3 402		(312)	3 090
Équipement informatique (TI)	23 369	2 462	(5 767)	20 064
<b>Total</b>	<b>37 945</b>	<b>2 462</b>	<b>(7 257)</b>	<b>33 150</b>

#### Rapprochement des immobilisations corporelles - 2022

	Solde d'ouverture	Ajouts	Amortissement	Solde de fermeture
Mobilier et équipements	11 461	840	(1 127)	11 174
Matériel de bureau	3 715		(313)	3 402
Équipement informatique (TI)	29 639	1 258	(7 528)	23 369
<b>Total</b>	<b>44 815</b>	<b>2 098</b>	<b>(8 968)</b>	<b>37 945</b>

#### Réévaluation de la durée d'utilité

Les immobilisations corporelles ont été retraitées, à la suite d'un ajustement pour erreur de l'exercice précédent, qui est présenté à la note 21.

### 3. Clients et autres débiteurs

Clients	851 719	539 883
Dépôts	968	8 334
Créances diverses recouvrables	21 830	29 826
	<b>874 517</b>	<b>578 043</b>

La valeur comptable des créances clients et autres débiteurs est libellée dans les devises suivantes :

Créances clients – en USD	1 908 564	1 766 728
Créances clients dépréciées	(1 056 845)	(1 226 845)
Créances clients après dépréciation	<b>851 719</b>	<b>539 883</b>

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Notes apportées aux états financiers

Montants en dollars des États-Unis	2023	2022
------------------------------------	------	------

### 4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des :

Avoirs en caisse	568	67
Soldes bancaires	2 468 594	2 023 022
	<b>2 469 162</b>	<b>2 023 089</b>

La valeur comptable de trésorerie et équivalents de trésorerie est libellée dans les monnaies suivantes puis convertie en USD au 31 mars 2023 pour l'exercice 2022/23 aux taux suivants :

Rand sud-africain : R 17,8139 = <b>1USD</b> (2022 : R 14,4705 = 1 USD)	4 476 470	1 618 048
Dollar des États-Unis	2 217 304	1 911 205

### 5. Autres actifs

Actifs courants		478 372
-----------------	--	---------

Conformément à l'accord de subvention, CABRI a payé les dépenses qui ont été remboursées après la fin de l'exercice par la Fondation Bill et Melinda Gates.

### 6. Fournisseurs et autres créditeurs

Fournisseurs	7 431	120 204
Cumul de congés payés	32 203	56 139
Charges à payer	60 824	16 730
	<b>100 458</b>	<b>193 073</b>

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

Rand sud-africain	50 985	52 687
Dollar des États-Unis	5 000	67 720

Les fournisseurs et autres créditeurs ont été retraitées, à la suite d'un ajustement pour erreur de l'exercice antérieur qui est présenté à la note 21.

### 7. Produits constatés d'avance

Produits constatés d'avance	670 814	173 801
Unicef - Algérie	4 062	
Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe de l'UNICEF	19 816	
Banque africaine de développement	473 838	
Agence suédoise de coopération internationale au développement	173 098	173 098
Fondation Bill et Melinda Gates		703

Les produits constatés d'avance se composent des fonds reçus des divers donateurs que l'Organisation utilisera en vertu du contrat entre les donateurs et elle.

### 8. Montants facturés d'avance

Cotisations facturées d'avance	397 560	425 000
--------------------------------	---------	---------

### 9. Montants reçus d'avance

Cotisations reçues d'avance	217 440	190 000
-----------------------------	---------	---------

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Notes apportées aux états financiers

Montants en dollars des États-Unis	2023	2022
<b>10. Produits</b>		
Subventions reçues (Dons reçus)	227 042	2 254 521
Cotisations	615 000	590 000
	<b>842 042</b>	<b>2 844 521</b>
<b>11. Autres produits</b>		
Bénéfices sur la vente d'immobilisations corporelles	226	
Recouvrements	170 000	
	<b>170 226</b>	
<b>12. Charges d'exploitation (Dépenses de fonctionnement)</b>		
Le résultat d'exploitation comprend les dépenses suivantes :		
<b>Charges de location simple (ou de bail d'exploitation)</b>		
Locaux		
Montants contractuels	11 072	73 201
Compte de résultat sur écarts de change	9 426	36 080
Dépréciation et amortissement	7 257	8 967
Frais de personnel	878 487	1 131 256
<b>13. Rémunération de l'auditeur</b>		
Honoraires	13 978	44 716
La diminution des honoraires d'audit est due aux raisons suivantes :		
Honoraires d'audit	13 978	16 281
Procédures convenues		4 166
États financiers financés par bailleur de fonds - par l'ASDI		9 159
États financiers par bailleur de fonds – par la BAD		15 110
Total	13 978	44 716
<b>14. Frais de personnel</b>		
<b>Frais de personnel</b>		
De base	902 423	1 128 282
Charges des engagements au titre des congés payés accumulés	(23 936)	2 974
	<b>878 487</b>	<b>1 131 256</b>
<b>15. Dépréciation, amortissement et pertes de valeur</b>		
Les éléments suivants sont inclus dans la dépréciation, l'amortissement et les pertes de valeur :		
<b>Dépréciation</b>		
Immobilisations corporelles	7 257	8 967
<b>16. Produits de placement</b>		
<b>Produits d'intérêt</b>		
Banque	41 125	6 753

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Notes apportées aux états financiers

Montants en dollars des États-Unis	2023	2022
------------------------------------	------	------

### 17. 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.

### 18. Trésorerie liée aux activités

Résultat [(Perte)/Profit] avant l'impôt	(145 018)	(178 488)
<b>Ajustements de :</b>		
Dépréciation et amortissement	7 257	8 967
Intérêts perçus	(41 125)	(6 753)
<b>Variations de fonds de roulement :</b>		
Clients et autres débiteurs	(296 474)	442 100
Fournisseurs et autres créditeurs	(92 615)	(215 741)
Produits constatés d'avance	497 013	(1 471 941)
	<b>(70 962)</b>	<b>(1 421 856)</b>

### 19. Engagements

#### Locations simples – en tant que preneur (charges)

**Paiements minimaux au titre du contrat de location à effectuer**  
- dans un délai d'un an

30 000

### 20. Parties liées

#### Relations

Membres de la Direction et autres responsables

M. NG Cole – Secrétaire exécutif  
M<sup>me</sup>. R Subramoney – Responsable des finances  
M<sup>me</sup>. S Lowe Nicolas – Secrétaire exécutive par intérim

#### Soldes entre parties liées et transactions avec les autres parties liées

#### Soldes entre parties liées

#### Rémunération et compensation fiscale versées aux membres de la Direction et autres responsables

M. NG Cole	47 887	158 546
M <sup>me</sup> . R Subramoney	109 178	106 985
M <sup>me</sup> . S Lowe Nicolas	60 756	

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Notes apportées aux états financiers

Montants en dollars des États-Unis 2023 2022

### 21. Erreurs de l'exercice précédent

Domaine	Comme indiqué précédemment pour 2022	Ajustement	Comme retraité pour 2022
<b>Dettes fournisseurs</b>	120 406	202	120 204
<b>Charges à payer</b>	28 114	11 384	16 730
<b>Charges d'exploitation</b>	3 045 015	(15 253)	3 029 762
<b>Produits constatés d'avance</b>	173 098	(703)	173 801
<b>Immobilisations corporelles</b>			
<b>Solde de clôture - charges</b>	115 565	(22 496)	93 069
<b>Cumul des amortissements</b>	101 660	46 536	55 124
<b>Immobilisations corporelles</b>			
<b>Solde de clôture – valeur comptable</b>	13 905	24 040	37 945
<b>Immobilisations corporelles</b>			
<b>Solde d'ouverture – valeur comptable</b>	25 145	19 670	44 815
<b>Résultats non distribués</b>	(2 294 393)	(19 670)	(2 314 063)

1) Les charges à payer et les dettes fournisseurs de l'exercice précédent ont été reprises (annulées). Ces charges à payer et ces dettes fournisseurs correspondaient aux dépenses au titre de la subvention apportée par la Fondation Bill et Melinda Gates. Comme cette subvention a été clôturée au cours de l'exercice 2022 et que les charges à payer ne se sont pas réalisées, celle-ci a été reprise. Pour cette raison, les produits de l'exercice précédent ont également été surestimés, ce qui a été corrigé.

2) La durée d'utilité des immobilisations a été réévaluée au cours de l'exercice précédent et l'erreur a été corrigée.

Référez-vous au tableau ci-dessus pour voir les corrections apportées.

### 22. Catégories d'instruments financiers

#### Instruments d'emprunt au coût amorti

Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 469 162	2 023 089
Clients et autres créditeurs	874 517	578 043
	<b>3 343 679</b>	<b>2 601 132</b>

#### Passifs financiers au coût amorti

Fournisseurs et autres créditeurs	(68 253)	(136 934)
-----------------------------------	----------	-----------

### 23. Continuité d'exploitation

Les états financiers annuels ont été établis sur la base des méthodes comptables applicables à la continuité d'exploitation. Cette base suppose que des fonds seront disponibles pour financer les opérations futures et que la réalisation des actifs et le règlement des passifs, des obligations éventuelles et des engagements auront lieu dans le cadre normal des activités.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Notes apportées aux états financiers

---

Montants en dollars des États-Unis	2023	2022
------------------------------------	------	------

---

### 23. Continuité d'exploitation (suite...)

La direction et le Comité directeur 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 la continuité d'exploitation. La direction et le Comité directeur n'ont connaissance d'aucun nouveau changement significatif qui pourrait avoir un impact défavorable sur l'Organisation. En outre, ils 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.

### 24. Événements postérieurs à la date de clôture

M. NG Cole (Secrétaire exécutif) a démissionné de ses fonctions à CABRI et ses services ont pris fin le 30 juin 2022.

Mme. S Lowe Nicolas a été nommée par le Comité directeur comme Secrétaire exécutive par intérim du 5 juillet 2022 au 10 avril 2023.

D<sup>re</sup>. KV Brown a été nommée en tant que nouvelle Secrétaire exécutive à compter du 11 avril 2023.

# Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

États financiers annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

## Compte de résultat détaillé

Montants en dollars des Etats-Unis	Note(s)	2023	2022 Retraité
<b>Produits</b>			
Revenu au titre des subventions reçues		227 042	2 254 521
Cotisations		615 000	590 000
	10	<b>842 042</b>	<b>2 844 521</b>
<b>Autres produits</b>			
Commissions touchées		226	
Recouvrements		170 000	
		<b>170 226</b>	
<b>Charges d'exploitation (Dépenses de fonctionnement)</b>			
Publicité		(1 879)	(13 355)
Rémunération des auditeurs	13	(13 978)	(44 716)
Créances irrécouvrables			(149 970)
Dépenses informatiques		(29 929)	(49 746)
Honoraires de conseils et professionnels		(72 405)	(1 168 923)
Dépréciation		(7 257)	(8 967)
Frais de personnel		(878 487)	(1 131 256)
Frais de réception et de représentation		(13 420)	(2 236)
Frais de salles et conférence		(66 161)	(200 863)
Publications		(1 382)	(24 301)
Services de mise en forme/éditorial			(3 554)
Vols		(32 360)	(3 036)
Traduction		(9 475)	(84 759)
Transport terrestre		(2 194)	(251)
Frais d'appel d'offres		(2 855)	
Frais de délocalisation		(9 849)	(583)
Dépenses d'actifs		(250)	
Frais généraux		(3 978)	(6 586)
Dépenses de TI		(14 128)	(9 711)
Assurance		(53)	(138)
Loyers au titre de la location simple		(11 072)	(73 201)
Frais judiciaires (Honoraires d'avocat)		(413)	(3 130)
Charges municipales		(6 248)	(7 629)
Autres dépenses		(18)	11 584
Affranchissement		(103)	(13)
Impression et papeterie		(1 940)	(664)
Perte de change		(9 426)	(36 080)
Sécurité			(388)
Assurance - Personnel		(1 615)	
Téléphone et fax		(6 703)	(16 368)
Déplacements- locaux		(833)	(922)
		<b>(1 198 411)</b>	<b>(3 029 762)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	12	<b>(186 143)</b>	<b>(185 241)</b>
Produits de placement	16	41 125	6 753
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>(145 018)</b>	<b>(178 488)</b>

*Nous sommes* **CABRI!**

**CABRI** 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Southdowns Ridge Office Park  
Coin de la John Vorster Drive & de la Nellmapius Drive  
Centurion, 0062  
Afrique du Sud

**Courriel** : [info@cabri-sbo.org](mailto:info@cabri-sbo.org)

**Pôle de connaissances sur la GFP** : [www.cabri-sbo.org/fr](http://www.cabri-sbo.org/fr)

**f** @cabri.sbo

**X** @CABRI\_SBO

**in** CABRI – Collaborative Africa Budget Reform Initiative