

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE



UNITE • DIGNITE • TRAVAIL

Projet d'Urgence pour la Restauration
des Services Publics

Mai 2014 – Décembre 2017

PURSeP

Projet financé par la Banque Mondiale

SÉMINAIRE DE CAPITALISATION Réalizations et perspectives

Dossier de presse.



Bangui, 31 janvier 2018

Avant-propos

Sous le patronage du Ministre des Finances et du Budget, le séminaire de capitalisation du Projet d'urgence pour la restauration des services publics (PURSeP) est l'occasion de réunir l'ensemble des acteurs impliqués dans ce projet financé par la Banque mondiale à hauteur de 40 M\$ US, et géré par la Cellule chargée du suivi des réformes économiques et financières (CS-REF) avec l'appui technique d'Expertise France.

Mis en place suite à la crise politico-militaire qui a touché la RCA en 2013, le PURSeP visait à renforcer les capacités des administrations pour donner à l'Etat les moyens d'assurer ses missions de service public et contribuer au relèvement du pays. Le projet s'est focalisé sur 3 axes essentiels : restauration des services publics, gestion de la fonction publique et mobilisation des ressources publiques. En matière de restauration des services publics, le PURSeP a permis la réhabilitation des structures des institutions publiques et leur dotation en moyens nécessaires à la reprise de leurs missions.

En matière de modernisation de la fonction publique, le PURSeP a notamment permis l'introduction de GIRAFE, une application de gestion des ressources humaines. La connexion des différentes administrations à ce système a facilité la gestion du paiement des salaires, tandis que le recensement des agents et fonctionnaires de l'Etat a favorisé la maîtrise de la masse salariale.

En parallèle, le PURSeP a accompagné la mise en œuvre d'un certain nombre de réformes institutionnelles et d'actions de renforcement des administrations fiscales et douanières. Cela a permis de renforcer les capacités de l'Etat à mobiliser les ressources financières indispensables au relèvement de l'Etat et au financement du développement. L'assistance technique a été en grande partie assurée par Expertise France, qui a mobilisé des experts long-terme auprès des administrations, ainsi que plusieurs missions court-terme pour des études et des actions de formation.

Le séminaire sera l'occasion de réunir l'ensemble des acteurs institutionnels impliqués dans la mise en œuvre ainsi que les partenaires techniques et financiers de la RCA, en vue de :

- Présenter les réalisations du PURSeP ;
- Partager les expériences acquises dans la mise en œuvre du PURSeP et identifier les moyens de pérenniser les acquis ;
- Discuter des défis à venir ainsi que des moyens de les relever.

Un atelier de réflexion a réuni des cadres des différents services sur les questions de la coopération, de mobilisation des ressources propres et de la relance économique.

Le PURSeP ?

Financé par la Banque mondiale, le Projet d'Urgence de Restauration des Services Publics (PURSeP), constituait l'un des instruments qui ont permis à la République Centrafricaine de faire face à la crise politico-militaire de 2013.

PURSeP

- **Approche coordonnée** entre le gouvernement et les partenaires au développement pour renforcer l'administration et les services publics après une crise majeure : Programme des Nations Unies pour le Développement, Banque Africaine de Développement, Fonds Monétaire Internationale, Coopération française, etc.
- **40 millions d'US dollars pour** soutenir les services publics de 2014 à 2017
- **Plusieurs structures nationales impliquées:** Cellule chargée du Suivi des Réformes Economiques et Financières (Unité de Gestion de Projet), Direction Générale des Impôts et des Domaines, Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects, Direction générale du Trésor (l'ACCT), Direction Générale de la Fonction Publique, Direction Générale de la Réforme de l'Administration, Direction de la Solde, Office National d'informatique, Ministère en charge des télécommunications, Ministère en charge des forêts, Secrétariat Général du RCPCA...
- **Approche innovante** qui allie « appui budgétaire ciblé » (sur le paiement des salaires) et assistance technique pour restaurer les services publics
- **Responsabilisation des acteurs et des bénéficiaires nationaux** en se basant sur la légitimité des structures et les compétences nationales
- **Modernisation et fiabilisation du système de paye** des fonctionnaires et des agents de l'état
- **Mise à disposition d'une expertise de qualité** au niveau des impôts, des douanes, de la fonction publique et de l'Agence Comptable Centrale du Trésor
- **Amélioration des conditions de travail pour les fonctionnaires** des principales structures du Ministère des finances, du budget et de la fonction publique (ordinateurs, groupe électrogènes, moyens roulants, etc.)

Les acteurs et bénéficiaires du projet

Bailleur : Banque mondiale

Avec 189 États membres, des collaborateurs issus de plus de 170 pays et plus de 130 antennes à travers le monde, le Groupe de la Banque mondiale est un partenariat sans équivalent : cinq institutions œuvrant de concert à la recherche de solutions durables pour réduire la pauvreté et favoriser le partage de la prospérité dans les pays en développement.

Unité de gestion: CS-REF (Cellule chargée du Suivi des Réformes Economiques et Financières)

La CS-REF a pour objectif de renforcer la gestion des finances publiques et accélérer les réformes dans un objectif de transparence, de mobilisation de la recette et de maîtrise de la dépense.

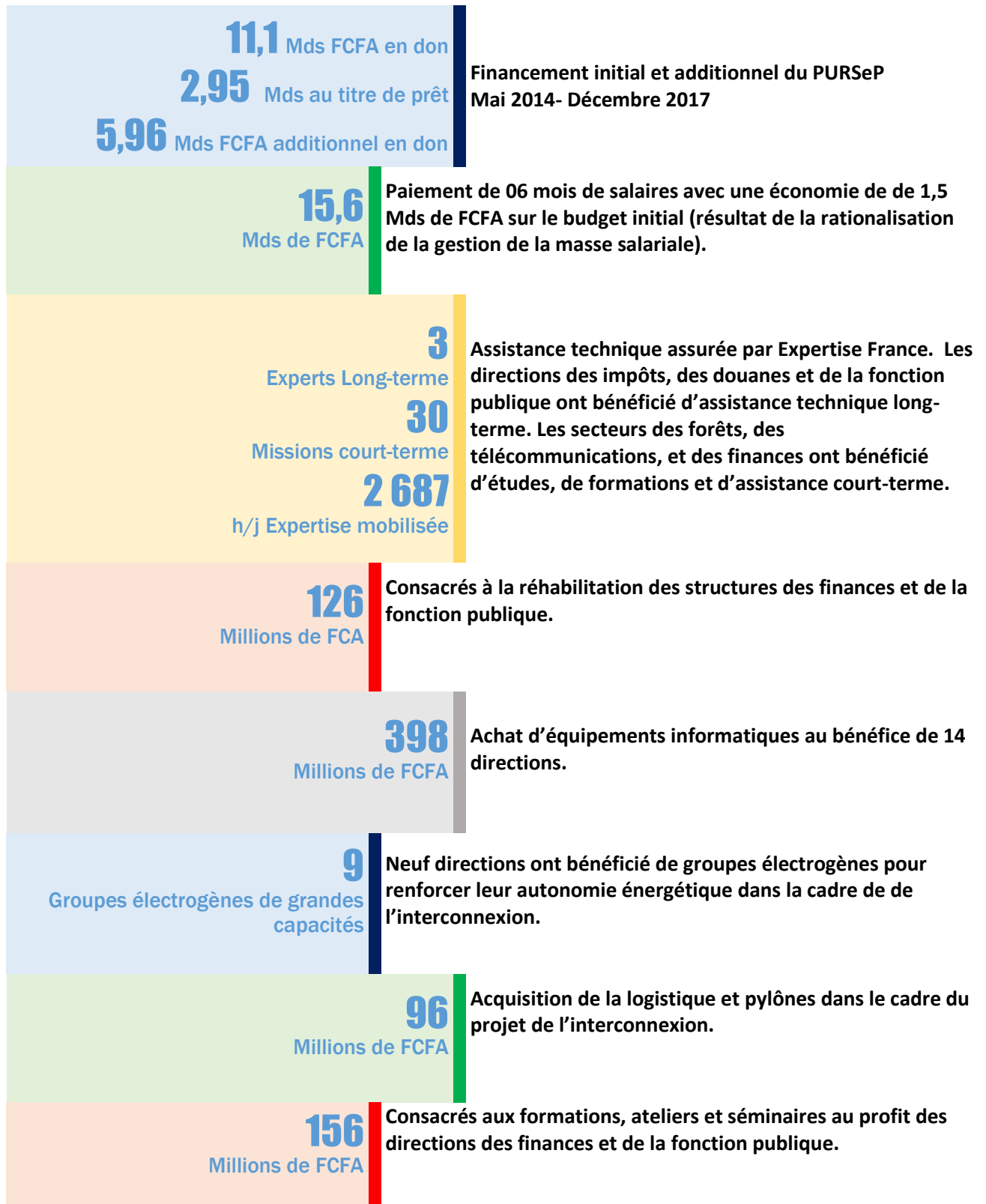
La Cellule a pour mission principale d'assurer le suivi du programme des réformes des finances publiques qui est défini dans le plan d'Action Opérationnel du gouvernement centrafricain (PAO). Elle veille à la bonne gestion des programmes d'appui budgétaire décidés avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et mobilise l'assistance technique nécessaire à leur mise en œuvre. Enfin, le coordonnateur de la CS-REF conseille le ministre des Finances et du Budget dans la conduite de sa politique et dans la mise en œuvre des réformes.

Assistance technique : Expertise France

Expertise France est l'agence française publique de la coopération technique internationale. L'agence assure des missions d'ingénierie et de mise en œuvre de projets de renforcement de capacités, mobilise de l'expertise technique et joue un rôle d'ensemblier de projets faisant intervenir de l'expertise publique et des savoir-faire privés. Fortement engagée auprès des autorités centrafricaines, Expertise France intervient aujourd'hui en RCA dans les domaines prioritaires de la gouvernance économique et financière, de la stabilisation et de la sécurité, de la santé et de la formation professionnelle.

Plusieurs **structures nationales** impliquées en tant qu'acteurs et bénéficiaires: Direction Générale des Impôts et des Domaines, Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects, Direction générale du Trésor (l'ACCT), Direction Générale de la Fonction Publique, Direction Générale de la Réforme de l'Administration, Direction de la Solde, Office National d'informatique, Ministère en charge des télécommunications, Ministère en charge des forêts, Secrétariat Général du RCPCA...

Le PURSeP en chiffres



Le PURSeP : Réalisations, acquis et défis

Principaux résultats du PURSeP :

- ▶ **+ 15 mds de FCFA** injectés dans l'économie grâce aux paiements de 6 mois de salaires (4 mois en 2014, 2 mois en 2015), contribuant à la reprise économique via une relance de la consommation privée.
- ▶ **+ de 17.000 fonctionnaires et agents de l'état civils payés** pendant 6 mois entre 2014 et 2015.
+ de 2,5 Mds de FCFA d'économies annuelles grâce à une meilleure gestion de la masse salariale qui permettent de procéder sans frais à de nouveaux recrutements. Economies réalisées permettent l'embauche de plus de 2.000 fonctionnaires grâce à la modernisation et à la fiabilisation du système de paie des fonctionnaires.
- ▶ **Augmentation moyenne annuelle de 36% des ressources propres** sur la période 2014-2017.
- ▶ **Amélioration de la gestion de la trésorerie**, de l'enregistrement des recettes et des dépenses.
- ▶ **Amélioration de la reddition des comptes** et de la transparence.
- ▶ **Effet de levier** qui a contribué à l'appréciation favorable du Fonds Monétaire International dans le cadre de la facilité élargie de crédit et le développement des appuis budgétaires des autres partenaires techniques et financiers avec **95 Mds d'appui budgétaire** en moyenne par an sur la période 2014-2017.

Des défis à relever :

- ▶ **un contexte sécuritaire incertain et une situation humanitaire inquiétante encore en 2018** en dépit de l'engagement des forces de défense et de sécurité, de la MINUSCA, des partenaires au développement et des acteurs humanitaires
- ▶ **une reprise économique timide** rendant plus difficile la mobilisation des ressources propres.
- ▶ **un potentiel fiscal sous-exploité** avec un taux de pression fiscale les plus faibles de la sous-région qui ne permet pas de couvrir suffisamment les dépenses courantes et de financer les dépenses en capital.
- ▶ **Une coopération à renforcer** pour une meilleure coordination et articulation des programmes des bailleurs de fonds et un suivi optimal des réformes économiques et financières

PURSeP : Genèse, réalisations majeures et expériences acquises

Affaibli par une crise multidimensionnelle en 2012-2013, la République Centrafricaine faisait face à une situation sécuritaire, économique et sociale en 2014 particulièrement périlleuse. A la faveur de développements positifs sur la scène nationale avec un nouvel exécutif de transition et sur la scène internationale avec une conférence des donateurs à Bruxelles et le déploiement de forces de sécurité internationale, la Banque Mondiale a accordé un financement initial de 30 millions de dollars US suivi d'un financement complémentaire de 10 millions de dollars US pour le projet d'urgence et de restauration des services publics (PURSeP).

La mise en œuvre de ce programme d'urgence se justifiait par une administration paralysée et par un effondrement des ressources propres. Il fallait mettre en œuvre des actions pragmatiques et d'envergure pour permettre un retour des fonctionnaires à leurs postes, pour renforcer les capacités de l'administration à remplir ses missions principales, tout en maîtrisant les dépenses de fonctionnement et en mobilisant des ressources propres.

Le projet s'articulait autour d'une composante « Appui au paiement des salaires » et d'une composante « Assistance technique aux ministères en charge des finances, du budget et de la fonction publique ». Dans le cadre de la première composante, il était prévu de moderniser et d'améliorer la fiabilité du système de paie des fonctionnaires et de financer six mois de salaire. Pour ce qui est de la seconde composante, il s'agissait de renforcer les capacités techniques de la Direction Générale des Impôts et des Domaines, de la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects, de la Direction Générale du Trésor et de la Direction Générale de la Fonction Publique avec des équipements et de la mise à disposition d'une expertise de long-terme.

Contexte de la RCA en 2013

En 2013, l'environnement social et économique de la RCA présentait une fragilité structurelle accrue. L'espérance de vie ne dépassait pas 50 ans et la mortalité infantile atteignait 160 décès pour 1000. La République centrafricaine occupait la 185e position au classement de l'Indice du développement humain en 2014. En outre, avec un coefficient de Gini de 0,53, la mesure de l'inégalité du pays est classée « haute ». La crise politico-militaire a aggravé la situation, causant beaucoup de victimes humaines, de déplacés et de réfugiés. Les dégâts matériels étaient considérables et ont failli réduire à néant les services publics, menaçant ainsi l'existence même de l'Etat. Le tissu industriel, déjà sous développé, a été et demeure fortement impacté à la fois par les dégâts matériels subis et l'insécurité qui a conduit les entreprises à cesser leurs activités dans plusieurs régions. L'économie centrafricaine repose principalement sur le secteur primaire, qui représente plus de 50 % du PIB. En raison de l'insécurité, beaucoup d'agriculteurs ont dû quitter leurs fermes (plantations), et d'autres ont été coupé aussi bien de la capitale Bangui que des pays voisins. Au temps de la crise de 2013, la plupart des activités ont cessé et les services publics ont déserté l'ensemble du territoire. En conséquence, les ressources de l'Etat se sont fortement réduites. L'Etat s'est retrouvé en situation de quasi cessation des paiements. L'enclavement géographique de la RCA pénalisait en temps ordinaire son développement économique. Les routes vers les pays voisins, en l'occurrence le Cameroun, à travers lesquelles transitent l'ensemble des importations de la RCA étaient impraticables en raison de l'insécurité.

La composante 1 a représenté près de 80 % des dépenses du projet. Quatre-cent millions de francs FCFA ont été décaissés pour assurer la modernisation du système de paie des salaires. Le PURSeP a pris en charge 6 mois de salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat civil pour un montant de 15,6 milliards de FCFA. La composante 2 a permis de doter les principales

structures d'exécution du projet en biens et équipements pour un montant de 1,1 milliard de FCFA. Le coût de l'expertise technique s'est élevé à 2,7 milliards de FCFA. Les coûts opérationnels de gestion du projet se sont élevés à 2% de l'ensemble des dépenses du projet.

La coordination et la gestion de ce projet a été confiée à la Cellule chargée du Suivi des Réformes Economiques et Financières (CS-REF) qui disposait de la compétence et de la légitimité institutionnelle pour piloter ce projet.

Au total, près de 100 marchés publics ont été conclus pour un montant de 4 Mds de FCFA. Les ressources du projet d'un montant de 21 Mds FCFA ont été quasiment consommées. Un audit intermédiaire a jugé positivement la fiabilité et la qualité de la gestion fiduciaire du projet. **La maîtrise de la masse salariale pour le paiement des salaires prévus par le PURSeP a permis de dégager des ressources pour mobiliser plus de budget dans l'assistance technique et l'équipement des structures bénéficiaires du projet par rapport à ce qui était prévu dans le budget prévisionnel.**

Des campagnes de recensement physiques des fonctionnaires ont été menées à Bangui et dans différentes provinces en fonction des conditions de sécurité. Ces opérations ont permis de réaliser des économies importantes de la masse salariale annuelle estimées à plus de 2 Mds de FCFA (4,8 millions de dollars) en assainissant le fichier de la solde. Des instances ont été mises en place afin de régler les litiges et les contentieux.

Les progrès accomplis dans l'encadrement de la masse salariale ont permis de débloquer le paiement des salaires des fonctionnaires et des agents de l'Etat. Ainsi sur la base du fichier de la solde apuré, le PURSeP a pu prendre en charge les traitements pour les mois de mai, juin, juillet, aout 2014 pour un montant total de 10,5 milliards de FCFA, soit 2,6 Mds de FCFA en moyenne sur les 4 mois. Ainsi, plus de 17.000 fonctionnaires ont bénéficié de l'appui du PURSeP. Tandis que le PURSeP prenait en charge les salaires des mois des fonctionnaires et des agents de l'Etat civils, le Fonds de Consolidation

pour la Paix, géré par le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) permettait de financer 4 mois de salaires pour les policiers et les gendarmes.

L'harmonisation des procédures de paiement du PURSeP et du Fonds de Consolidation pour la Paix a permis d'assurer un paiement simultané entre les salaires des civils, des policiers et des gendarmes, et des forces armées centrafricaines qui étaient payés sur le budget d'Etat. Par ailleurs, les appuis budgétaires des autres partenaires techniques et financiers permettaient d'assurer le paiement des autres mois de salaires.

Compte tenu de l'appréciation positive de cette première phase, le Gouvernement obtenait auprès de la Banque Mondiale un financement additionnel de 10 millions de dollars permettant d'assurer une prise en charge complémentaire de deux mois de salaires pour l'année 2015. Deux mois de salaires (juillet et septembre 2015) ont été payés pour un montant de 5 milliards de FCFA. Le financement additionnel a également permis de conforter l'assistance technique recrutée ainsi que l'équipe de gestion de projet.

Les missions de supervisions menées par l'IGF ont souligné la nécessité de mieux suivre les évolutions de la fonction publique et d'assurer une meilleure connexion entre le fichier de la fonction publique et le fichier de la solde.. Une application de suivi de mouvements mensuels (AS2M) a été développée en 2015 par l'Office National d'Informatique, organisme rattaché au Ministère des Finances et du Budget afin d'initier cette connexion avec le fichier de la solde sur lequel se fait le paiement des salaires.

Dans le cadre du partenariat avec le PNUD, le PURSeP prévoyait également de mettre en place un système intégré de la gestion des carrières au niveau de la Direction Générale de la Fonction Publique afin d'optimiser et de suivre l'ensemble des paramètres-clés de la carrière des fonctionnaires. Une base de données a été développée. La Direction Générale de la Fonction Publique a été dotée d'équipements pour opérationnaliser ce système. Toutefois, le système intégré de gestion des carrières n'est pas encore fonctionnel.

Pour progresser dans l'interconnexion entre l'effectif des fonctionnaires et le paiement des salaires, un projet de Gestion Intégrée des Ressources des Agents et des Fonctionnaires de l'Etat (GIRAFE) a été mis en place. Une équipe mixte a été mise en place intégrant notamment l'Inspection Générale des Finances, la Direction Générale de la Fonction Publique, la Direction de la Solde, le Trésor, l'ONI. Cette équipe a pu, dans un premier temps, recenser l'ensemble des textes réglementaires régissant les salaires pour proposer une nouvelle table de la solde basée sur une codification administrative, géographique, de grades, et de rémunération. A partir de cette table simplifiée et actualisée, une application « GIRAFE » a été développée avec un module « RH » et un module « Paye ». Des équipements et des infrastructures ont été installés dans les différentes structures pour opérationnaliser cette interconnexion. Mise en test à partir d'août 2017, l'application a été perfectionnée et est entrée en application dès le mois de novembre 2017, permettant depuis cette date le versement des salaires pour l'ensemble des fonctionnaires et des agents de l'Etat.

Outre l'appui au paiement des salaires des fonctionnaires et des agents de l'Etat qui constituait la composante n°1 du projet, le PURSeP a apporté un appui technique à des structures clés du Ministère des Finances et du Budget et de la Fonction Publique. Cet appui technique s'est notamment matérialisé par de l'équipement (informatique, groupes électrogènes, autres biens) et également par de la mise à disposition d'expertise technique principalement au niveau des impôts, de la douane, du trésor et de la fonction publique. Un contrat avec Expertise France a été conclu pour la mise à disposition d'expertise Long-Terme au niveau de la Direction Générale des Impôts et des Domaines, de la Direction Générale de la Douane et des Droits Indirects ainsi que du Ministère en charge de la Fonction Publique.



1 Pylône du projet GIRAFE

L'assistance technique au niveau de la Direction Générale de la Douane et des Droits Indirects (DGDDI) s'est traduite par un accompagnement dans le fonctionnement du Guichet Centrafricain de Transit qui constitue un des points principaux de passage des importations vers le territoire centrafricain. L'expertise s'est également attachée à améliorer le fonctionnement et le déploiement du système d'information « SYDONIA ». La rationalisation des exonérations a constitué également un élément central du travail de l'expert douanier du PURSeP. En outre, ce dernier a également mené de nombreuses activités afin de moderniser la fiscalité pétrolière, forestière et minière, de renforcer la lutte contre la fraude, la contrebande et les contrefaçons. L'expertise a également fourni un appui institutionnel et organisationnel et mené des actions de renforcement de capacités au sein de la DGDDI.

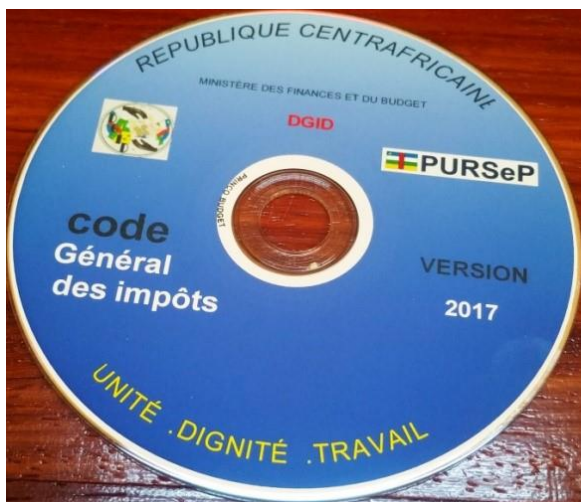


Message de sensibilisation de la Douane

L'engagement soutenu des autorités permettra de progresser dans la mobilisation des ressources douanières. Il s'agira notamment de se donner les moyens pour faire fonctionner d'une manière optimale Sydonia, d'assurer

l'interconnexion entre le Guichet Unique de Transit, la recette de Béloko, et l'administration à Bangui. Il s'agit également de faire respecter la réglementation et les procédures dans la valorisation, le contrôle et le suivi des importations.

L'Assistance technique placée auprès de la Direction Générale des Impôts et des Domaines a apporté un appui important afin de moderniser l'administration fiscale. Elle s'est notamment attachée à actualiser et nettoyer le fichier des contribuables, à améliorer le recouvrement de la TVA, et à accompagner l'administration des impôts dans l'élaboration et l'application de mesures fiscales. L'expert « Impôts » du PURSeP a également mené des activités afin d'améliorer les politiques fiscales dans le secteur pétrolier, forestier, et des technologies de l'information et de la communication.



CD du Code général des impôts, version 2017

Des progrès importants sont également possibles pour mobiliser plus efficacement les recettes de l'administration des impôts. Il s'agit notamment de persévérer dans les opérations de recensement des contribuables, d'être intransigeant en ce qui concerne les déclarations sans paiement, et d'améliorer les capacités de l'administration des impôts dans l'application des mesures fiscales et la supervision fiscale. En outre, il s'agira de voir dans quelle mesure, la fiscalité des secteurs porteurs en termes de croissance pourra être optimisée, sans tomber dans le piège facile des exonérations pour lesquelles le ministère des finances maintient les efforts en vue de poursuivre leur rationalisation.

L'Assistance technique auprès du Ministère en charge de la Fonction Publique s'est impliquée dans le processus de modernisation du système de paie des fonctionnaires. Elle a fourni également un appui dans la modernisation de ce département ministériel. En outre, l'expert s'est particulièrement impliqué dans la mise en place d'un Comité des Directeurs de Ressources qui a notamment débouché sur le Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat (RIME).



Des équipes RH procèdent au nettoyage du fichier de la solde des Fonctionnaires et Agents publics. Ici, les équipes du ministère de la Justice et du ministère des Eaux et Forêts

Sur ce secteur, la tutelle continue de réunir les conditions permettant d'assurer l'exploitation du RIME dans la gestion par les compétences au sein de l'administration. Elle veille également au déploiement de GIRAFE au niveau des départements ministériels et à sa bonne utilisation par les directions des ressources.

Expertise France a appuyé la CS-REF dans la mise en place de l'Agence Comptable Central du Trésor. Le PURSeP a pris en charge la rémunération de l'Agent Comptable afin d'améliorer la tenue de la comptabilité et la trésorerie de l'Etat. Il s'agissait notamment de rétablir les comptes 2010 à 2014, et de produire le compte de gestion 2015, aboutissant à la production de la loi de règlement budgétaire de 2015. Le PURSeP s'est également attaché à améliorer le fonctionnement de l'application budgétaro-comptable « Gesco » qui devra toutefois être remplacée par un nouveau système. Un travail a également été fourni pour définir un plan d'apurement des arriérés. Le PURSeP a également procédé au recrutement d'une expertise macro-économique, et s'est attaché à financer le Secrétariat Général du RCPA afin d'optimiser la mobilisation des ressources extérieures.

Achévé au 31 décembre 2017, le PURSeP affiche des résultats particulièrement appréciables. Les cibles des 5 indicateurs d'objectifs de développement du projet ont été atteintes. Il s'agissait notamment d'indicateurs relatifs à la maîtrise de la masse salariale, à la réduction du délai entre la date prévue de la paye et la date effective de la paye des fonctionnaires, à la présence effective au travail des cadres de la Direction Générale de la Douane, des professeurs et des travailleurs dans le secteur de la santé. Les cibles des indicateurs de résultat intermédiaire, qui complètent le cadre de mesure de résultats, sont également dans leur quasi-intégralité, atteintes ou en voie d'être atteintes.

La Banque mondiale avait reconnu le PURSeP comme un des meilleurs projets de l'institution conduits sur l'exercice 2015-2016. Le projet a été primé à deux reprises. Le premier prix a été décerné par le comité de sélection de la vice-présidence de la région Afrique et le second par le comité de sélection de l'unité de gouvernance des cinq régions de la Banque mondiale (*Vice Presidency Unit Team Award*).

Le PURSeP respecte les principes internationaux, validés par le programme d'action d'Accra sur l'efficacité de l'aide (2008), sur l'engagement international dans les pays fragiles et en situation de conflit : *prendre le contexte comme point de départ, ne pas nuire, Faire du renforcement de l'État l'objectif fondamental, accorder la priorité à la prévention, Reconnaître qu'il existe des liens entre les objectifs politiques, sécuritaires et de développement, promouvoir la non-discrimination comme fondement de sociétés stables et sans exclus, s'aligner sur les priorités locales d'une manière différente selon le contexte, s'accorder sur des mécanismes concrets de coordination de l'action des acteurs internationaux, agir vite... mais rester engagé assez longtemps pour avoir des chances de réussir, éviter de créer des poches d'exclusion.*

Le PURSeP s'est distingué par une rapidité entre son élaboration, sa validation et le début de sa mise en œuvre. Cela démontre l'excellente coordination entre les différentes parties

prenantes du dossier, et l'importance de l'engagement des bailleurs de fonds dans le processus de stabilité en période de crise. En dépit de ce délai très court, le PURSeP se distingue également par la pertinence et la complémentarité des actions soutenues entre la modernisation de la fonction publique, le paiement des salaires et l'appui stratégique aux différentes structures du ministère en charge des finances et du budget et celui de la fonction publique.

Les avancées obtenues sont également à mettre au crédit du choix de la CS-REF comme unité de gestion de projet. Celle-ci bénéficiait de la légitimité institutionnelle et des compétences pour mettre en œuvre des projets de grande envergure. La structure légère de gouvernance a permis d'enregistrer des progrès rapides et importants. Lors de la seconde phase, il aurait pu être opportun de mettre en place une structure de pilotage afin de mieux coordonner les actions.

L'alignement sur les procédures nationales et la standardisation entre le financement des salaires des fonctionnaires et agents de l'État civils par le PURSeP et ceux des gendarmes et des policiers par le Fonds de Consolidation pour la Paix géré par le PNUD s'est avéré être un choix pertinent et efficient car cela a permis de limiter les coûts de gestion et a contribué à renforcer l'État dans ses prérogatives. Il convient, à ce sujet, de souligner la complémentarité de l'action entre le PURSeP et les appuis budgétaires des autres partenaires qui ont permis de compléter le paiement des mois de salaires pour les fonctionnaires et les agents de l'État.

Ce projet s'est basé sur l'implication active des structures nationales qui ont été les principaux acteurs du projet, leur permettant ainsi de renforcer leurs légitimités institutionnelles et leurs responsabilités. La modernisation du système de paye a été possible grâce aux compétences nationales dont notamment l'ONI. Le bilan de l'assistance technique est positif. Outre l'appui en équipement, l'assistance technique a permis d'insuffler un dynamisme dans des administrations qui avaient été affectées par la crise.

Plus qu'un simple projet d'urgence, le PURSeP a constitué un « projet intégré » de gestion des finances publiques travaillant à la fois sur le volet « ressources », le volet « dépenses », la trésorerie, le contrôle interne, les ressources extérieures, le cadrage économique et budgétaire.

Le contexte sécuritaire a pesé sur la performance d'ensemble du projet. Il n'a pas permis et ne permet toujours pas un déploiement des services publics sur l'ensemble du territoire. Il obère sérieusement le fonctionnement des régies financières en province, et pèse sur le niveau de l'activité économique.

Le PURSeP a eu un impact économique positif en relançant la consommation des ménages qui avait chuté suite à la crise. Toutefois, la crise a détruit le potentiel productif du pays basé principalement sur le secteur primaire, entraînant un manque à gagner durable pour l'économie centrafricaine de l'ordre de 467 milliards de FCFA à l'horizon 2022 (différence entre PIB prévu sans la crise, et PIB prévu post-crise). En dépit de la mobilisation croissante des ressources propres depuis 2014 (8,9% du PIB en 2017 contre 4,9% des ressources propres en 2014), le niveau des ressources demeure faible par rapport aux besoins en financement. Toutefois, les ressources propres devraient couvrir intégralement les dépenses primaires à l'horizon 2022. Ces dernières devraient d'ailleurs se maintenir à un niveau acceptable lié notamment aux avancées importantes obtenues en termes de maîtrise de la masse salariale devrait se stabiliser autour de 5% du PIB. Après avoir augmenté de manière importante entre 2010 et 2013 de 24% en valeur, les efforts entrepris notamment grâce aux recensements et à la modernisation du fichier de la solde ont permis de mieux encadrer la croissance de la masse salariale qui a cru modérément de 5% entre 2014 et 2017.

Le PURSeP a également contribué à l'appréciation positive du FMI grâce au travail réalisé sur le cadrage budgétaire : maîtrise de la masse salariale, gestion des exonérations, mobilisation des ressources propres (impôts, douane), tenue de la comptabilité et de la

trésorerie. Cette appréciation positive du FMI permet aux autres partenaires impliqués de pouvoir développer des programmes d'appui budgétaire (Union Européenne, Banque Africaine de Développement, France). Le PURSeP a donc eu un rôle de levier pour faciliter la mise en œuvre de différents financements des partenaires au développement.

Compte tenu des enjeux de développement, la mobilisation de l'aide internationale est particulièrement importante. Le PURSeP participe d'ailleurs à assurer le fonctionnement du Secrétariat Général du RCPA, dont le relai devrait être assuré par le nouveau projet « AGIR » de la Banque Mondiale dans le secteur de la Gouvernance Economique et Financière. La mobilisation de l'aide est particulièrement cruciale pour sortir du cercle « faible croissance – faible mobilisation des ressources fiscales – faible dépenses en capital – faible croissance ». En complément des projets à visée humanitaire et social, il convient de soutenir davantage le développement de projets structurants.

Le rôle de la CS-REF est déterminant pour assurer un leadership dans la coordination des partenaires au développement actifs dans le domaine de la gouvernance et le suivi des réformes économiques et financières.

Enfin, le PURSeP a permis de montrer que des progrès importants sont possibles, dès lors qu'on se donne les moyens d'innover, de travailler ensemble, et surtout de responsabiliser les acteurs.

Contacts

Ministère des finances et du Budget
Cellule de Suivi des Réformes Économiques et Financières - CS-REF

Coordonnateur :
 Augustin FEIGOUTO
 afeigouto@gmail.com

Coordonnatrice adjointe :
 Denise TOMBIDAM
 dtombidam2002@yahoo.fr

www.finances-budget.cf

Banque mondiale

Représentant Résident :

Robert BOU JAOUDE
 rboujaoude@worldbank.org

Chargé de projet :
 Michel MALLBERG
 mmallberg@worldbank.org

www.banquemondiale.org

Expertise France
Département Gouvernance Économique et Financière

Direction du projet:
 Séverine PETERS-DESTERACT
 severine.peters-desteract@expertisefrance.fr
 Ahcène GHEROUFELLA
 ahcene.gheroufella@expertisefrance.fr
 +33 1 70 82 70 82
 gefi@expertisefrance.fr

www.expertisefrance.fr

Projet d'Urgence pour la Restauration des Services Publics

Mai 2014 – Décembre 2017

PURSeP



FINANCEMENT



MISE EN ŒUVRE



ASSISTANCE TECHNIQUE