



MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET  
\*\*\*\*\*  
DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA  
COMPTABILITÉ PUBLIQUE  
\*\*\*\*\*  
DIRECTION DE LA DETTE ET DU PORTEFEUILLE  
DE L'ÉTAT



## RAPPORT D'ACTIVITES DE LA DIRECTION DE LA DETTE ET DU PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT



**EXERCICE BUDGETAIRE 2024**

*Janvier 2025*



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>I-CADRE INTITUTIONNEL DE LA GESTION DE LA DETTE</b> .....	5
I.1-Comité National de la Dette Publique.....	5
I.2-Direction de la Dette et du Portefeuille de l'Etat.....	5
<b>II- LES ACTIVITES MISES EN ŒUVRE DURANT L'EXERCICE 2024</b> .....	7
<b>II.1-Comité National de la Dette Publique (CNDP) et CTD</b> .....	7
II.2- Négociation, renégociation d'emprunts et émission de titres publics .....	9
II.3- Service d'Études économiques et financières .....	10
II.4- Gestion des données et de suivi des opérations de la dette .....	12
II.5- Participations et portefeuille de l'Etat .....	13
<b>III –DIFFICULTES RENCONTREES</b> .....	13
<b>IV-LES PERSPECTIVES</b> .....	15
<b>CONCLUSION</b> .....	16
<b>ANNEXES</b>	

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>BARC</b>	Bureau d’Affrètement Routier Centrafricain
<b>BEAC</b>	Banque des États de l’Afrique Centrale
<b>BTA</b>	Bons du Trésor Assimilables
<b>CEMAC</b>	Communauté Économique et Monétaire des Etat de l’Afrique Centrale
<b>DDPE</b>	Direction de la Dette et du Portefeuille de l’État
<b>DeMPA</b>	Debt Management Performance Assessment
<b>DTS</b>	Droits de Tirages Spéciaux
<b>EPA</b>	Etablissement Public Administratif
<b>EPIC</b>	Etablissement Public Industriel et Commercial
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>OTA</b>	Obligations du Trésor Assimilables
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>RCA</b>	République Centrafricaine
<b>SVT</b>	Spécialistes en Valeur du Trésor
<b>SYGADE</b>	Système de Gestion et d’Analyse de la Dette

## **INTRODUCTION**

La Direction de la Dette et du Portefeuille de l'État (DDPE) a pour mission la gestion efficace de la dette publique, la mobilisation des financements indispensables à l'équilibre budgétaire et le suivi du portefeuille de l'État. Ses attributions couvrent la négociation et la renégociation des emprunts, la gestion des obligations financières ainsi que le suivi des participations de l'Etat dans les entreprises publiques. La Direction de la Dette assure le secrétariat du Comité Nationale de la Dette Publique (CNDP)

L'année 2024 a été marquée par des avancées significatives, notamment l'émission de titres publics, la renégociation de certaines obligations et une amélioration du suivi des engagements financiers. Cependant, plusieurs défis demeurent : un sous-effectif chronique, des tensions de trésorerie persistantes et un manque d'outils informatiques et un système de gestion de la dette (SYGADE) performants, limitant l'efficacité et la précision des opérations de la DDPE.

Le présent rapport fait le point sur les activités menées, les difficultés rencontrées ainsi que les perspectives pour l'avenir. Il est structuré autour des points suivants :

- I- Cadre institutionnel de la dette publique ;
- II- Les activités mises en œuvre au cours de l'exercice 2024 ;
- III- Les difficultés rencontrées ;
- IV- Les perspectives.

## **I- CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GESTION DE LA DETTE**

Le cadre institutionnel de la dette publique est structuré autour de deux entités principales :

1. **Le Comité National de la Dette Publique (CNDP) :** organe stratégique de supervision et d'orientation.
2. **La Direction de la Dette et du Portefeuille de l'État (DDPE) :** organe opérationnel de gestion.

### **I-1- Comité National de la Dette Publique (CNDP)**

Selon le décret N° 23.218 du 03 octobre 2023, le CNDP a pour missions de :

- Assurer le suivi de la politique nationale de la dette publique et sa cohérence avec les politiques budgétaires et macroéconomiques.
- Émettre des avis motivés sur les projets d'emprunts, de rétrocession et de garantie de l'État.
- Se prononcer sur la Stratégie de Gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT) et veiller à sa mise en œuvre.
- Assurer la mise en œuvre de la législation relative à la dette publique.

Le CNDP est composé de tous les acteurs impliqués dans la chaîne d'endettement et est assisté par une Commission Technique de la dette (CTD), dont le secrétariat est assuré par la DDPE.

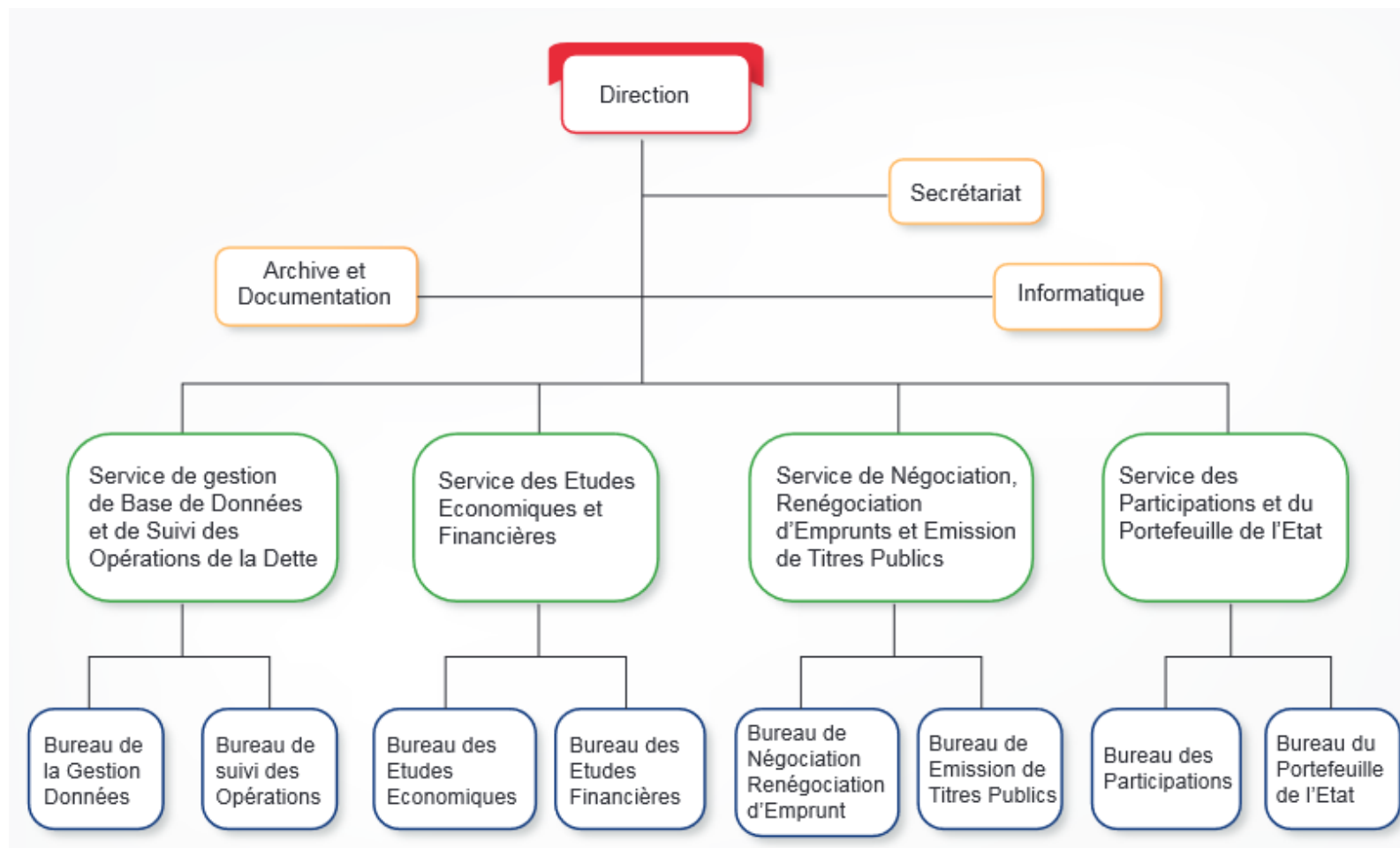
### **I-2- Direction de la Dette et du Portefeuille de l'État (DDPE)**

La DDPE est chargée de :

- Mettre en œuvre la politique d'endettement public ;
- Mobiliser les ressources sur les marchés monétaires et financiers pour couvrir les besoins de l'État ;
- Participer aux négociations et renégociations des prêts projets, des emprunts bancaires locaux et des opérations de garantie ;
- Élaborer la SDMT ;
- Publier les documents relatifs à la dette publique (rapport de gestion, bulletin statistique, rapport d'activité, rapports du CNDP) ;
- Gérer les risques ;
- Assurer le secrétariat du CNDP ;
- Enregistrer et suivre les engagements financiers de l'État ;
- Assurer le suivi des engagements financiers de l'État et des participations de l'État dans les entreprises et offices publics.

La DDPE est structurée en quatre services :

1. Service de Négociation, Renégociation d'Emprunts et Émission de Titres Publics ; (front office)
2. Service des Études Économiques et Financières ; (Middle office)
3. Service de Gestion de la Base de Données et de Suivi des Opérations de la Dette ; (back office)
4. Service des Participations et du Portefeuille de l'État



## II- ACTIVITES MISES EN ŒUVRE DURANT L'EXERCICE 2024

Plusieurs activités ont été réalisées au titre de l'exercice budgétaire 2024 comme décliné ci-dessous :

### II.1-Comité National de la Dette Publique (CNDP) et la Commission Technique de la Dette publique (CTD)

Date	Session	Thématiques abordées	Recommandations
27 décembre 2023 & 15 février 2024	Réunion de la CTD	<ul style="list-style-type: none"><li>Examen du Programme Annuel de Financement (PAF) 2024.</li><li>Examen du Programme Annuel des émissions des Titres Publics et du calendrier des émissions du premier trimestre 2024.</li><li>Analyse de la note d'information 2024 pour les investisseurs.</li><li>Examen du projet de rapport de gestion de la dette pour l'exercice 2023.</li><li>Étude de l'avant-projet du règlement intérieur, budget et programme d'activités du CNDP.</li></ul>	
20 mars 2024	Réunion du CNDP	<ul style="list-style-type: none"><li>Présentation des innovations du nouveau Décret.</li><li>Examen et adoption du programme d'activités et du budget du CNDP 2024.</li><li>Divers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sensibiliser les acteurs clés (État, organes de contrôle, Assemblée Nationale, société civile).</li><li>Revoir à la hausse le budget du CNDP.</li></ul>
29 mars 2024	Réunion du CNDP	<ul style="list-style-type: none"><li>Compte rendu de la session de mars 2024.</li></ul>	- Actualiser les données de la dette et du cadrage macroéconomique pour la SDMT 2025-2027. - Synthétiser les hypothèses dans une matrice pour analyse stratégique.

Date	Session	Thématiques abordées	Recommandations
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation de la Stratégie de la Dette à Moyen Terme (SDMT 2024-2026).</li> <li>• Examen de la requête de garantie de la société CIRESCA-SARL.</li> <li>• Examen de la requête pour la construction de 20 hôpitaux en conteneurs.</li> <li>• Divers.</li> </ul>	Organiser une réunion de la CTD avant le 10 décembre 2024, suivie d'une réunion du CNDP pour validation et transmission de la SDMT 2025-2026 à l'Assemblée Nationale en complément du Projet de Loi des Finances.
<b>13 décembre 2024</b>	Réunion de la CTD	- Validation de la SDMT.	<i>Aucune recommandation spécifique mentionnée.</i>
<b>Fin 2024</b>	Réunion du CNDP (consultation à domicile)	- Consultation à domicile pour valider le rapport de la SDMT	<i>Valider de la SDMT</i>

## **II.2- Service de négociation, renégociation d'emprunts et émission de titres publics**

Les missions confiées à ce Service incluent, entre autres, la négociation et la renégociation de la dette publique, ainsi que l'émission de Titres Publics.

Au cours de l'exercice budgétaire 2024, aucune négociation de nouveaux emprunts n'a eu lieu. Cependant, dans le cadre de la renégociation, le Gouvernement prévoit de s'appuyer sur l'une des composantes du projet d'assistance de la Facilité Africaine de Soutien Juridique (ALSF) en matière de gestion de la dette. Ce projet vise à accompagner le Gouvernement dans un plan de restructuration, incluant la renégociation de certains contrats de prêts avec des créanciers extérieurs non membres du Club de Paris, en collaboration avec le consortium formé par le Cabinet White & Case, GSA et Bizon Ingénierie.

Le service a examiné les dossiers de demande de garantie de l'Etat formulé par la société CIREESCA dans le cadre de la mise en œuvre d'un contrat PPP pour la construction d'une usine agroalimentaire de transformation des déchets en combustible et engrains

En fonction des besoins de financement du pays, le Service a élaboré des calendriers indicatifs prévisionnels pour les émissions des valeurs du Trésor pour l'exercice 2024. Sur un montant total d'émissions prévu de 150 milliards de FCFA, 152,36 milliards de FCFA ont été levés, ce qui représente un taux de réalisation de 101,57 %. Ce montant se décompose en 133,30 milliards de FCFA en Obligations de Trésor Assimilables (OTA) et 19,06 milliards de FCFA en Bons du Trésor Assimilable (BTA). Sur le montant total levé sur le marché, les OTA représentent 87,49 %, tandis que les BTA constituent 12,51 %.

Dans le cadre d'une gestion active de la dette de marché, des opérations de rachat de certains titres, prévues pour mai et octobre 2025, ont été réalisées pour un montant de 33,81 milliards de FCFA, afin d'anticiper les échéances de l'année 2025.

À fin 2024, l'encours de la dette de marché s'élève à 280,47 milliards de FCFA, dont 11,11 milliards de FCFA en BTA et 269,36 milliards de FCFA en OTA.

Ce résultat positif témoigne de la confiance des investisseurs envers les valeurs du Trésor, fruit d'efforts de communication continue avec le marché, du respect des engagements de l'État en matière de remboursement, ainsi que de la transparence, illustrée par la notation de la RCA en monnaie locale ainsi que la publication régulière d'informations et de statistiques sur la dette.

Concernant la notation financière en monnaie locale par l'agence Bloomfield Investment, la RCA a reçu les notes suivantes : B à court terme avec perspective stable et BB+ à long terme avec perspective stable. Ces notations ont contribué à renforcer la crédibilité de l'État sur le marché. L'impact de la notation n'est pas encore perceptible sur les opérations de refinancement des banques auprès de la BEAC

Le tableau ci-dessous présente les détails des émissions des valeurs du Trésor (BTA et OTA) pour l'année 2023.

Instrument	Maturité	Dates d'émission	Dates d'échéance	Quantité de titres	Valeur faciale	Montant levé (millions de XAF)
BTA	52 Semaines	4/3/2024	5/3/2025	3000	1000000	3,000.00
BTA	52 Semaines	29/04/2024	30/04/2025	7500	1000000	7,500.00
BTA	52 Semaines	18/11/2024	19/11/2025	3409	1000000	3,409.00
BTA	26 Semaines	29/01/2024	31/07/2024	2000	1000000	2,000.00
BTA	26 Semaines	12/2/2024	31/07/2024	3400	1000000	3,400.00
OTA	2 ans	22/01/2024	24/01/2026	179800	10000	1,798.00
OTA	2 ans	19/02/2024	21/02/2026	673416	10000	6,734.16
OTA	2 ans	9/12/2024	9/12/2026	1650000	10000	16,500.00
OTA	3 ans	18/03/2024	20/03/2027	115000	10000	1,150.00
OTA	3 ans	29/04/2024	1/5/2027	1500000	10000	15,000.00
OTA	3 ans	29/04/2024	1/5/2027	1396200	10000	13,962.00
OTA	3 ans	18/09/2024	18/09/2027	1500000	10000	15,000.00
OTA	4 ans	29/04/2024	1/5/2028	1250000	10000	12,500.00
OTA	4 ans	18/09/2024	18/09/2028	1500000	10000	15,000.00
OTA	4 ans	12/2/2024	14/02/2028	200000	10000	2,000.00
OTA	4 ans	18/11/2024	20/11/2028	40000	10000	400.00
OTA	5 ans	23/09/2024	1/5/2029	750000	10000	7,500.00
OTA	5 ans	18/09/2024	18/09/2029	2000000	10000	20,000.00
OTA	5 ans	23/09/2024	18/09/2029	750000	10000	7,500.00
OTA	5 ans	18/11/2024	29/11/2029	121500	10000	1,215.00
OTA	5 ans	9/12/2024	9/12/2029	750000	10000	7,500.00
OTA	7 ans	29/04/2024	1/5/2031	750000	10000	7,500.00

**Source : DDPE**

Pour encourager les investisseurs à s'intéresser au marché des valeurs du Trésor centrafricain, le Ministère des Finances et du Budget a organisé une rencontre avec les SVT et les investisseurs de la CEMAC à Douala le 9 avril 2024.

De plus, plusieurs réunions de concertation ont été tenues avec les SVT, la BEAC et le Ministère des Finances et du Budget afin d'harmoniser les points de vue du Trésor avec ceux des SVT pour assurer le bon déroulement des émissions.

Une note d'information sur les émissions de valeurs du Trésor, accompagnant le calendrier annuel prévisionnel des titres publics, a également été élaboré pour améliorer la transparence et renforcer la confiance des investisseurs.

Cependant, il est à déplorer une augmentation des coûts des émissions et une faible participation des SVT aux émissions des titres publics de la RCA.

### **II.3- Service d'Études économiques et financières**

Les principales attributions de ce Service incluent l'analyse, la production et la publication périodique des données relatives à la gestion de la dette publique, l'élaboration de la Stratégie de la Dette à Moyen Terme (SDMT), le Plan Annuel de Financement, ainsi que le rapport d'activités. Le Service assure également le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des diverses formations visant à renforcer les capacités du personnel de la DDPE.

Pour l'année 2024, le rapport annuel de gestion de la dette publique, qui retrace la gestion annuelle de la dette, l'évolution des principaux ratios et les perspectives a été produit et publié. Quatre rapports trimestriels sur les statistiques de la dette publique ont également été élaborés et publiés, accompagnés d'un calendrier de publication des statistiques et des rapports.

Conformément aux dispositions du Règlement n° 12/07/UEAC-186-CM-15 du 19 mars 2007, la République Centrafricaine (RCA) a élaboré et publié sa Stratégie de la Dette à Moyen Terme pour la période 2025-2027.

Les options stratégiques retenues sont les suivantes :

- Allongement des maturités de la dette intérieure.
- Augmentation progressive des financements extérieurs concessionnels.
- Reprofilage de la dette de marché par le biais d'opérations de rachat et/ou d'échange pour lisser le profil des remboursements.

Les défis identifiés comprennent :

1. Un faible développement du marché financier.
2. Une participation limitée des Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT) aux émissions obligataires.
3. Des difficultés à mobiliser des financements de longue maturité.
4. Rareté des financements concessionnels

Les actions recommandées incluent :

- Renforcer la communication avec le marché et les investisseurs potentiels.
- Respecter les engagements de l'État pour renforcer la crédibilité.
- Assurer la transparence par le biais de notations financières et de la publication régulière des données.
- Rechercher des des financements concessionnels et des dons

Plusieurs formations en présentiel ont été organisées dans le but de renforcer les capacités du personnel et des services de la DDPE avec l'appui technique d'AFRITAC Centre, la BEAC, la BAD, ALSF le FMI ainsi que la Banque Mondiale. Le tableau ci-dessous en présente un récapitulatif

N°	FORAMTIONS/ATELIERS	ORGANISATEUR	PERIODE	LIEU
01	Renforcement de la Coordination de la Gestion de la Dette et de la Trésorerie	AFRITAC-Centre	Du 18 au 22 Mars 2024	Douala (Cameroun)
02	Formation sur la Stratégie de Gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT)	AFRITAC-Centre	Du 29 Avril au 10 Mai 2024	Bangui
	Elaboration du calendrier des titres publics, analyse des risques de refinancement et gestion de relation avec les investisseurs	AFRITAC-Centre		
03	Mécanismes de gestion de la dette	Banque mondiale	Du 17 au 21 Juin 2024	Zambie (Livingston)
04	Formation sur la Stratégie de Gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT)	BCEAO/BEAC/BCC	DU 08 u 19 Juillet 2024	Douala (Cameroun)
05	Cadre de Référence de la Politique d'Endettement et de Gestion de la	AFRITAC-Centre	Du 15 au 19 Juillet 2024	Douala (Cameroun)

	Dettes dans les Etats membres de la CEMAC et de l'UEMOA			
06	Formation structurée sur la Gestion des Finances Publiques en Afrique	BAD	Du 05 au 10 Mai 2024	Bangui
07	Elaboration de Manuel de Procédures des Opérations de Gestion de la Dette Publique	AFRITAC-Centre	Du 16 au 27 Septembre 2024	Bangui
08	Formation sur le Secteur de la Dette Souveraine	Facilité Africaine de Soutien Juridique (ALSF)	Du 08 au 11 Octobre 2024	Bangui
10	Participation au lancement du Forum sur la Gestion de la Dette en Afrique (DeMFA), et Dialogue sur le Thème « Mettre la Dette au Service de l'Afrique : Politiques, Pratiques et Options »	BAD	Du 16 au 17 Décembre 2024	Abuja (Nigéria)
11	Atelier de validation du Manuel de procédures de gestion de la dette publique ainsi que du Cadre juridique et institutionnel de la dette	MFB	Du 22 au 24 Décembre 2024	Boali

*Source : DDPE*

#### **II.4. Service de Gestion de base de données et du suivi des opérations de la dette**

Les activités mises en œuvre par ce Service portent sur le suivi du stock de la dette, des encours, des règlements, des arriérés, ainsi que sur l'enregistrement des engagements contractés dans le cadre des émissions des titres publics (BTA et OTA) Aussi, le service comptabilise tous les décaissements reçus, des nouveaux emprunts ainsi que la production de statistiques relatives à la dette publique.

Au cours de l'exercice 2024, le Service n'a pas enregistré de nouveaux prêts ni d'accords de restructuration de la dette.

#### **Tableau récapitulatif du portefeuille de la dette à fin 2024**

<b>INTITULE</b>	<b>DETAILS</b>	<b>OBSERVATION</b>
Service/Règlement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service prévisionnel :85,03 milliards FCFA <i>Principal : 64,39 milliards FCFA</i> <i>Intérêt : 20,63 milliards FCFA</i></li> <li>Montant réglé :84,4 milliards FCFA <i>(Principal : 63,8 milliards FCFA ; Intérêts : 20,6 milliards FCFA)</i></li> <li>Echéances courantes : 82,24 milliards FCFA</li> <li>Arriérés : 2,20 milliards FCFA</li> <li>Rachat : 51,7 milliards FCFA <i>(8,3 milliards en BTA et 43,5 milliards FCFA en OTA)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'exécution de 99%</li> </ul>
Décaissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant global : 192,8 milliards FCFA</li> <li>Extérieur 7,4 milliards FCFA (Arabie Saoudite : 2,44 milliards FCFA, FIDA : 1,52 milliards FCFA, FAD : 3,49 milliards FCFA) :</li> <li>Intérieur : 185,4 milliards FCFA (FMI : 14,81 milliards FCFA, OTA : 151,26</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une progression de 25,3%</li> </ul>

	milliards FCFA, BTA : 19,31 milliards FCFA) :	
Stock de la dette	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock : 997,33 milliards FCFA</li> <li>• Extérieur : 349,82 milliards FCFA (35%)</li> <li>• Intérieur : 647,51 milliards FCFA (65%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression du stock de 9,7%</li> <li>• Progression du taux d'endettement 10% (52,77% à 58,6%)</li> </ul>
Encours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encours : 820,9 milliards FCFA</li> <li>• Extérieur : 195,1 milliards FCFA</li> <li>• Intérieur : 625,8 milliards FCFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression de 9,6%</li> </ul>
Arriérés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriérés : 176,3 milliards FCFA</li> <li>• Arriérés courants : 21,33 milliards FCFA</li> <li>• Arriérés en instance de restructuration : 155 milliards FCFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression de 9,8%</li> </ul>

## II.5- Service des Participations et du portefeuille de l'Etat

Au cours de l'exercice budgétaire 2024, le Gouvernement a accordé une attention particulière à la gouvernance des entreprises publiques. Dans le cadre de sa mission, le Service a assuré un suivi rigoureux des contributions de l'État à travers ses participations publiques.

Une réunion a été organisée pour sensibiliser les sociétés dans lesquelles l'État détient des actions et l'importance de reverser les dividendes. Des actions de suivi ont été mises en place, ce qui a permis le versement des dividendes sur le compte du Trésor Public d'un montant de 2,16 Milliards FCFA (Montant versé).

Par ailleurs, une collecte de données sur les participations de l'État dans les entreprises publiques et privées a été effectuée, afin d'améliorer la maîtrise des actifs de l'État.

À la fin de 2024, le montant total des arriérés de contribution aux Organismes Internationaux s'élève à 86,30 milliards FCFA.

La dette des entreprises publiques atteint 74,13 milliards FCFA, tandis que celle des établissements publics s'élève à 9,01 milliards FCFA.

Enfin, la dette de la mairie est de 4,10 milliards FCFA

## III- DIFFICULTES RENCONTREES

La DDPE fait face à plusieurs défis majeurs résumés dans le tableau ci-dessous par services :

Service	Difficultés rencontrées
Service de Négociation, Renégociation et Emission de Titres Publics mobilisation de ressources pour l'État	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-effectif et manque de personnel qualifié qui limite la capacité du service à mener à bien ses missions, notamment en matière de négociation et d'analyse financière.</li> <li>• Faible participation des Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT). Malgré un réseau de 10 SVT, leur participation aux émissions de titres du Trésor reste en deçà des attentes.</li> <li>• Non-respect des engagements des SVT. Les SVT ne remplissent pas leurs obligations contractuelles, notamment en termes de participation aux séances d'émission et de volume de souscription.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de vulgarisation de la culture financière. Le grand public méconnaît les opportunités d'investissement dans les titres publics, ce qui limite la diversification des sources de financement.</li> <li>• Difficultés opérationnelles liées à l'applicatif DEPO/X. Des problèmes techniques et des dysfonctionnements de cet outil entravent le bon déroulement des opérations d'émission et de gestion des titres.</li> <li>• Manque d'implication de la DDPE dans les négociations et signatures de conventions d'emprunts. Cette exclusion complique l'accès de la direction aux informations essentielles pour la mise à jour de la base de données et le suivi des engagements de l'État.</li> </ul>
<p><b>Service des Études Économiques et Financières</b> chargé d'analyser les données de la dette et de produire des statistiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sous-effectif et manque de personnel qualifié</b> qui limite la capacité du service à mener à bien ses missions en matière d'analyse des nouveau financement, d'élaboration de l'analyse de viabilité de la dette et d'élaboration de la SDMT ;</li> <li>• <b>Manque de disponibilité des données en temps réel</b> : L'accès difficile aux données à jour limite la capacité du service à réaliser des analyses pertinentes et à produire des statistiques fiables.</li> <li>• <b>Manque de moyens techniques</b> : Le manque d'ordinateurs performants, d'onduleurs et d'une connexion internet rapide entrave le travail quotidien du service et limite sa productivité.</li> <li>• <b>Absence d'une source d'énergie alternative</b></li> </ul>
<p><b>Service de Gestion de la base des données et de suivi des opérations de la dette</b> garant de la fiabilité et de l'actualisation des données de la dette</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tensions de trésorerie et arriérés de paiement</b> : Les difficultés financières de l'État entraînent des retards de paiement des échéances de la dette, ce qui occasionne des pénalités financières et nuit à la crédibilité du pays auprès des créanciers (INDE, KOWEIT).</li> <li>• <b>Non-respect des critères de convergence multilatérale</b> : L'accumulation d'arriérés de paiement compromet le respect des engagements internationaux du pays en matière de gestion de la dette.</li> <li>• <b>Collecte tardive et lacunaire des données</b> : Le service dépend des données fournies par d'autres entités administratives, ce qui entraîne des retards et des erreurs dans la mise à jour de la base de données. <b>Manque de coordination</b> : des difficultés de coordination au sein de la chaîne de gestion de la dette nuisent à l'efficacité globale du processus.</li> <li>• <b>Absence d'interconnexion avec SIM_BA et la dette</b>: Le manque de communication entre les systèmes d'information de la DDPE, et du Ministère des Finances nuit à la rapidité et à la fiabilité des informations relatives aux opérations de paiement.</li> <li>• <b>Absence d'un système électronique d'archivage des conventions et différents documents de la dette</b></li> <li>• <b>Risque opérationnel lié à l'utilisation d'Excel</b> : L'absence d'un système de gestion de la dette performant (SYGADE) contraint le service à utiliser un tableur Excel, ce qui augmente les risques d'erreurs, de pertes de données et de manque de sécurité.</li> </ul>
<p><b>Service des participations et du portefeuille de l'État</b> chargé de suivre les participations de l'État</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manque de moyens logistiques</b> : L'absence de véhicule pour les déplacements rend difficile la collecte d'informations auprès des entreprises publiques, ce qui limite l'actualisation de la base de données.</li> </ul>

dans les entreprises publiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rétention d'informations par les entreprises publiques</b> : Malgré les directives ministérielles, les responsables des entreprises publiques se montrent réticents à communiquer les données nécessaires, ce qui entrave le travail du service.</li> <li>• <b>Non-communication des rapports des conseils d'administration</b> : Le manque de transmission de ces documents essentiels empêche le service de disposer d'une information complète et à jour sur la situation financière et opérationnelle des entreprises publiques.</li> </ul>
--------------------------------	---

#### IV-LES PERSPECTIVES

Malgré ces défis, la DDPE peut envisager plusieurs pistes d'amélioration pour renforcer son efficacité et contribuer à une gestion plus transparente et durable de la dette publique.

Perspectives	Actions
<b>Amélioration de la mobilisation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversification des sources de financement</b> : Explorer de nouvelles sources de financement pour réduire la dépendance aux emprunts intérieurs.</li> <li>• <b>Développement du marché des titres publics</b> : Promouvoir l'investissement dans les titres publics auprès du grand public et des investisseurs institutionnels.</li> <li>• <b>Maîtrise des coûts et des risques</b> : Négocier des conditions d'emprunt plus avantageuses et limiter les risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt et des coûts inhérents au service de la dette du marché.</li> <li>• <b>Renforcement des relations avec les partenaires financiers</b> : Intensifier les discussions avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux pour obtenir des financements concessionnels et un accompagnement technique.</li> </ul>
<b>Amélioration de la communication et de la relation avec les investisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dialogue avec les SVT et les investisseurs</b> : Renforcer la communication et les échanges avec les SVT et les investisseurs pour promouvoir les titres publics, allonger la maturité de la dette et réduire les coûts des émissions.</li> <li>• <b>Collaboration interservices</b> : Améliorer la coordination et la communication entre les différents services de la DDPE pour une gestion plus efficace de la dette publique.</li> <li>• <b>Soutien à la mise en œuvre de la SDMT</b> : Accorder à la DDPE les moyens humains, financiers et techniques nécessaires pour actualiser et mettre en œuvre efficacement la Stratégie de la Dette à Moyen Terme.</li> </ul>
<b>Amélioration de la gestion de la dette</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Publication régulière des documents de la dette</b> : Assurer la publication en temps voulu des rapports de gestion de la dette, des notes d'information et de la SDMT, avec une large diffusion pour une meilleure transparence. –</li> <li>• <b>Modernisation des outils de gestion de la dette</b> : Acquérir et déployer le logiciel SYGADE, conforme aux standards internationaux, ainsi que des outils d'analyse tels que AVD et</li> </ul>

Perspectives	Actions
	<p>DeMPA pour améliorer la fiabilité et l'efficacité de la gestion de la dette.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acquérir et mettre en place un système d'archivage électronique</b></li> <li>• <b>Réalisation d'un audit externe</b> : Confier à un cabinet indépendant la réalisation d'un audit approfondi de ces dettes afin d'en déterminer le montant exact et les caractéristiques.</li> <li>• <b>Définition d'un cadre conventionnel</b> : Établir un cadre clair pour intégrer les dettes des EPA, de la CNSS et des administrations déconcentrées dans le stock de la dette publique et dans la stratégie de la dette à moyen terme.</li> </ul>
<p><b>Renforcement des capacités institutionnelles et humaines</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amélioration des conditions de travail</b> : Acquérir du mobilier, des équipements informatiques performants et assurer la formation continue du personnel pour améliorer leur productivité.</li> <li>• <b>Renforcement des capacités</b> : Organiser des séminaires de formation, mettre en application le manuel de procédures et formaliser la désignation de l'équipe de négociation en y intégrant pleinement la DDPE.</li> <li>• <b>Coordination avec la Direction de la Trésorerie</b> : Mettre en place une coordination étroite pour assurer le règlement des échéances de la dette à bonne date et éviter les pénalités financières.</li> <li>• <b>Amélioration du partage d'informations</b> : Fluidifier les échanges et le partage d'informations entre les acteurs de la chaîne de gestion de la dette.</li> <li>• <b>Renforcement du cadre juridique</b> : Élaborer une loi sur la politique d'endettement public pour définir clairement les rôles et responsabilités des acteurs, les procédures de contraction de la dette et les mécanismes de contrôle.</li> <li>• <b>Validation et application du manuel de procédures</b> : Mettre en place un manuel de procédures précis pour encadrer les activités de la DDPE et assurer la transparence des opérations.</li> </ul>

## CONCLUSION

L'efficacité de la Direction de la Dette et du Portefeuille de l'État (DDPE) est intrinsèquement liée à l'amélioration des conditions de travail de chacun de ses services.

L'année 2024 marque une étape importante dans la gestion de la dette et du portefeuille de l'État, avec des progrès significatifs mais aussi des défis persistants. L'amélioration de la gestion de la dette publique passe par une modernisation des outils, un renforcement des capacités humaines et une coordination plus rigoureuse. Une mobilisation optimale des financements et une gestion efficace des engagements financiers. La DDPE entend renforcer ses capacités techniques et stratégiques pour une meilleure efficacité financière.

L'efficacité de la dette publique est conditionnée par une bonne mise en œuvre des réformes des finances publiques et l'accroissement des ressources propres et un environnement international favorable.

## ANNEXE 2

<b>Feuille de route 2025 de la Direction de la Dette et du Portefeuille de l'État</b>					
Axe Stratégique	Objectifs	Activités	Résultats Attendus (KPI)	Chronogramme	Entité Responsable
<b>1. Optimiser la structure de la dette</b>	<b>Mobiliser des financements à moindre coûts et risques pour combler le déficit budgétaire 2025</b>	1. Élaborer un calendrier adapté d'émission des titres publics.	- Calendrier publié et respecté.	Jan-25	Direction de la dette
		2. Lever des fonds à coûts faibles avec des maturités longues.	Montant mobilisé avec un coût moyen faible	En continue	Direction de la dette
		3. Rédiger la note d'information, organiser des rencontres avec les SVT et produire des documents pertinents pour la mobilisation.	- Production de la note et documentation complète.	Janvier - Février 2025	Direction de la dette
		4. Vulgariser la culture financière auprès du grand public (émissions, gestion de la dette).	- Augmentation de la participation des investisseurs locaux.	Avril - Juin 2025	Équipe de sensibilisation
	<b>Renégocier les emprunts à des conditions</b>	1. Mener des négociations avec les créanciers bilatéraux et multilatéraux.	- Accord avec au moins 3 créanciers.	En continu	Direction de la dette

	<b>favorables (rééchelonnement, baisse des taux).</b>	2. Prioriser les financements concessionnels.	80 % des nouveaux financements Extérieurs à des conditions concessionnelles.	En continu	Direction de la dette
		3. Réaliser des analyses régulières de soutenabilité de la dette (DSA).	Publication de 1 DSA en 2025.	Juillet - Décembre 2025	Direction de la dette
<b>2. Améliorer la transparence</b>	<b>Publier des données fiables et régulières sur la dette publique.</b>	1. Élaborer un calendrier de publication des données.	- Calendrier adopté et diffusé.	Jan-25	Direction de la dette
		2. Publier des rapports périodique sur la dette (SDMT, bulletins statistiques de la dette et rapports de gestion de la dette)	SDMT, bulletins et rapports de gestion publiés à temps.	Trimestriel et annuel	Direction de la dette
		3. Organiser des ateliers sur les enjeux de la dette.	3 ateliers organisés	Mai, Août, Novembre	Direction de la dette
		4. Maintenir une communication régulière avec les investisseurs et agences de notation.	- Note souveraine améliorée d'au moins un palier.	En continu	Direction de la dette
		Réévaluation de la notation financière de l'Etat en monnaie locale	Nouvelle notation de l'Etat	janv et mars	Comité de notation
<b>3. Renforcer les capacités</b>	<b>Former les équipes et moderniser les outils de gestion de la dette.</b>	1. Organiser des formations spécifiques sur la modélisation financière et la gestion des risques.	2 sessions de formation	Mars - Septembre 2025	Commission Technique de la dette
		Élaboration d'un plan de formation pour 2025.	Plan de formation finalisé et validé.	2025 (T1-T4)	Direction de la dette

		2. Participer à des forums internationaux sur la gestion de la dette.	- Participation à 3 forums internationaux.	Annuel	Direction de la dette
		3. Élaborer un manuel de procédures de gestion de la dette publique et former le personnel à son utilisation.	Manuel validé et diffusé ; agents formés	Janvier - mars 2025	Commissiion Technique de la dette
		Elaborer une fiche poste qui accompagne le manuel	Sollicité l'assistance des partenaires	mars - septembre 2025	Commissiion Technique de la dette
		Poursuite du fonctionnement du CNDP conformément au plan de travail.	NDP opérationnel	2025 (T1-T4)	CNDP
		4. Mettre à jour l'organigramme fonctionnel de la DDPE.	- Organigramme adopté et mis en œuvre.	May-25	DGTC
<b>4. Renforcement de la gestion de la dette publique</b>	Actualiser et faire la mise à jour de la stratégie de la dette à moyen terme	Analyser la stratégie actuelle et évaluer ses faiblesses.	Nouvelle stratégie adoptée et validée par le CNDP.	Sep-25	CNDP / Direction de la dette
		Élaborer un rapport de mise à jour intégrant les nouvelles données économiques et financières.			
	Assurer le remboursement ponctuel des échéances de la dette	Établir un calendrier détaillé des paiements.	- Taux de respect des échéances : 100 %. - Réduction des pénalités de retard à 0 %.	Permanent	Direction de la Dette et de la Trésorerie
	<b>Actualiser et fiabiliser les bases</b>	Audit des bases de données existantes.	- 100 % des données validées et certifiées.	2025 (T3)	Direction de la Dette Publique

	<b>de données de la dette</b>	Intégration de toutes les dettes dans une plateforme centralisée.			
	Définir et mettre en œuvre un schéma de comptabilisation des opérations d'emprunts et d'émission de titres publics	- Réunions de concertation avec la DRC et la DCC. - Élaboration et diffusion d'un manuel de comptabilisation.	- Schéma validé et appliqué par les entités concernées.	2025 (T2)	Direction de la dette / DRC / DCC
<b>4. Modernisation et digitalisation</b>	<b>Moderniser la gestion et automatiser les processus.</b>	1. Acquisition d'une nouvelle plateforme de gestion (Acquérir des logiciels de gestion intégrés (SYGADE).	Plateforme opérationnelle et fonctionnelle d'ici fin 2025	en continu 2025	CNUCED
		2. Numériser les archives de la dette publique.	- 80 % des archives numérisées.	Septembre 2025	Direction de la dette
		Organisation de formations pour le personnel concerné.	90 % des agents formés et certifiés.	Octobre - Décembre 2025	CNUCED
<b>5. Gestion des risques liés à la dette</b>	<b>Minimiser les risques de liquidité, de taux et de change.</b>	1. Diversifier les devises utilisées dans les emprunts internationaux.	- Part des emprunts en devises diversifiées > 50 %.	En continu	Direction de la dette
		2. Intégrer des analyses de viabilité à la Stratégie de la Dette à Moyen Terme (SDMT).	- SDMT incluant des simulations de viabilité.	Jul-25	Direction de la dette
		3. Réaliser un audit externe et interne de base des données et des modalités de gestion de la dette. (DEMPA)	- Rapport d'audit produit et présenté au CNDP.	Nov-25	Audit Externe

<b>Optimisation du portefeuille de l'État</b>	<b>Maximiser les rendements des actifs publics</b>	Réalisation d'un inventaire complet des actifs publics.	Augmentation de 10 % des rendements des actifs d'ici fin 2026.	2025-2026	Ministère des Finances / Direction de la dette
	<b>Suivi des reversements effectifs des dividendes sur le CUT</b>	- Création d'un tableau de bord pour le suivi des reversements. - Organisation de réunions trimestrielles de suivi.	- Augmentation de 20 % des reversements d'ici fin 2026.	Permanent	Trésor Public / Direction de la Dette
	<b>Accroître la performance des entreprises publiques</b>	suivi des indicateurs des performances des EP. Et les EPA	produire des rapports de performances financières des entreprises publiques et des EPA	2025-2026	Direction de la dette
<b>Suivi des projets avec les partenaires</b>	Projet PAMRET	Suivi des livraisons des équipements informatiques et des mobiliers de bureau.	100 % des équipements livrés d'ici la fin 2025.	2025 (T1-T4)	Ministère des Finances / PAMRET
		- Suivi de l'acquisition de logiciel SYGADE 6	Logiciel SYGADE 6 pleinement opérationnel.		
		- Suivi de l'assistance technique par les cabinets pour des études	Rapport validé sur les études techniques		
		Suivi de projet de formation sur la masse critique à l'ENAM	80 % des participants formés et certifiés		
	Projet ALSF	Validation du cadre juridique et institutionnel de la dette.	Cadre juridique validé et adopté.	2025 (T1-T4)	ALSF / Direction de la Dette Publique
		Suivi du projet de restructuration de la dette.	Plan de restructuration finalisé et mis en œuvre		
	BADEA	Suivi des décaissements de prêts concessionnels Appui à la politique publique.	100 % des décaissements réalisés dans les délais		Ministère des Finances / BADEA
Suivi d'un appui institutionnel à la dette.					

