

**Organisation  
Intergouvernementale  
Panafricaine**

*Au service de l'innovation,  
de la modernisation et de la  
construction d'administrations pour  
une Gouvernance Publique  
Responsable*

منظمة إفريقية ببيحكومية



*Depuis/Since 1962 ...*

**Pan African  
Intergovernmental  
Organization**

*Serving innovation,  
Modernization and establishment  
of administrations for  
Responsible Public  
Governance*

***The renewed CAFRAD in the service of global, digital, intelligent and sustainable  
transformation of African public and private administrations***

DG.1/2025  
Doc.3a

Original : Français

***60<sup>ème</sup> Session du Conseil d'Administration***

# ***Budget Réalisé***

***Juillet 2024 – juin 2025***

***16 juillet 2025  
Rabat (Royaume du Maroc)***

## INTRODUCTION

Conformément aux dispositions de l'article 109 du Règlement financier et comptable du 22 novembre 1985 : Le budget du CAFRAD s'exécute selon le système de la gestion.

Le compte de l'exercice est établi par l'Agent Comptable et visé par l'Ordonnateur certifiant que le montant des ordres de recettes et de dépenses y décrit est conforme à ses écritures.

Le rapport du budget réalisé est en quelque sorte, le rapport financier du CAFRAD. Il contient des informations détaillées sur les finances de l'institution.

Le budget réalisé pour l'exercice 2024/2025 fournit une comptabilité détaillée sur chaque article du budget, des recettes jusqu'aux dépenses.

Les opérations budgétaires de l'exercice financier 2024/2025 sont exécutées sur la base du taux de change de 1\$US : 10.11 DH, taux d'établissement du budget, tel qu'il a été communiqué au CAFRAD le 1<sup>er</sup> mai 2024 par le Bureau des Nations Unies à Rabat. Pour les salaires du personnel, le taux de change retenu est : 1 \$US : 10,00 DH, pour tout l'exercice financier 2024/2025 et ce, conformément à la décision n°8 du Conseil d'Administration de juin 2005, recommandant l'application du taux de change en vigueur sur le marché financier avec un taux plancher de 1\$US : 10,00DH.

L'exécution du budget 2024/2025 s'est caractérisée par :

Au niveau des recettes :

- Une baisse des réalisations au titre de la rubrique « contributions des Etats membres » qui constituent la ressource principale du budget du CAFRAD;
- L'accroissement constant, d'un exercice à l'autre, des restes à recouvrer des contributions des Etats membres dont la résorption demeure un souci primordial pour la Direction Générale ;

Au niveau des dépenses :

- une baisse de réalisation des dépenses par rapport à l'exercice précédent due à la baisse enregistrée au niveau des recettes;
- le Centre a pu **réaliser pour la première fois** depuis l'exercice financier 2019-2020 des activités scientifiques en présentielle grâce à ses propres moyens financiers. Malgré la faiblesse des recettes encaissées durant l'exercice qui n'a pas permis la réalisation du programme d'activités scientifiques prévu au budget, Le concours des partenaires extérieurs est encore attendu;
- À cause des difficultés de trésorerie, que vit le Centre depuis quelques années, les dépenses engagées durant l'exercice financier en cours n'ont pu être payées qu'en partie entraînant ainsi l'accroissement des dettes vis-à-vis du personnel et de certains fournisseurs du CAFRAD.

Nous invitons donc les Etats membres à **honorer leurs engagements** vis-à-vis du CAFRAD pour lui permettre de remplir convenablement ses missions.

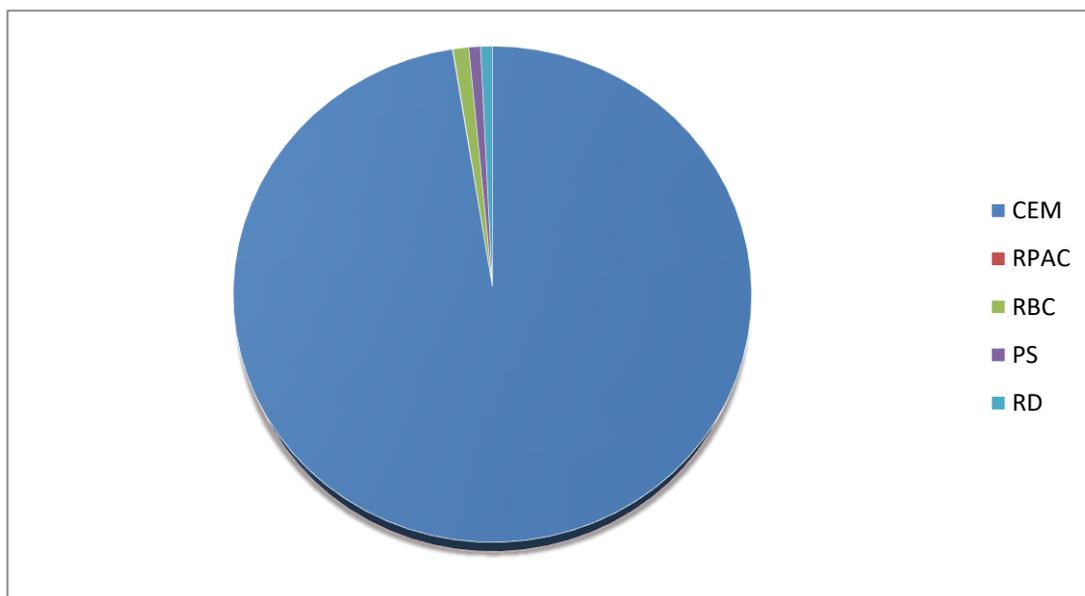
## I. LES RECETTES

Les recettes constatées du **1<sup>er</sup> juillet 2024 au 15 juin 2025** s'élèvent globalement à 260.192,41 \$US réparties par chapitres budgétaires comme suit :

### LA REALISATION DES RECETTES

2024-2025  
(Au 15/06/2025)

Rubriques budgétaires	Réalisations	Prévisions	%
Contributions des Etats membres (CEM)	251 640,26 \$US	1 202 113,00 \$US	20,93
Recettes provenant des activités du Centre (RPAC)	79,92 \$US	1.500,00 \$US	5,00
Revenus des Biens du CAFRAD (RBC)	6 429,28 \$US	8.600,00 \$US	75,00
Prestations de Service (PS)	98,91 \$US	45.000,00 \$US	0,22
Recettes Diverses (RD)	1 944,04 \$US	50.000,00 \$US	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>260 192,41 \$US</b>	<b>1 307 213,00 \$ US</b>	<b>20,00 %</b>



Ces recettes représentent un taux de 20 % des prévisions budgétaires pour l'exercice 2024/2025, contre 38 % enregistré au titre de l'exercice précédent.

À part le chapitre des "Contributions des Etats membres" qui à représente 96% du total des réalisations et qui a enregistré au 15/06/2025, une baisse importante par rapport aux réalisations de l'exercice précédent, soit une diminution de 42.50%, les autres chapitres ont représenté seulement 4% des recettes.

#### A- CONTRIBUTIONS DES ETATS MEMBRES

Les cotisations des Etats membres représentent 92% des recettes globales prévues au budget 2024/2025. Le niveau des réalisations du budget du Centre reste donc tributaire de l'importance des recouvrements à réaliser au titre de cette rubrique budgétaire.

Les recettes réalisées au titre de cette rubrique au cours de l'exercice 2024/2025 s'élèvent globalement à 251 640,26 \$US dont **87 290,00 \$US au titre des contributions de l'exercice 2024/2025**.

Les arriérés de contributions sont réalisés à concurrence de 164 350,26 \$US. Le détail des sommes reçues et l'imputation qui leur a été donnée figurent au tableau [annexe I](#). La liste des Etats membres qui ont payé se présente comme suit :

### Règlements de contributions pendant l'exercice financier 2024-2025

(Jusqu'au 15 Juin 2025)

Pays	Montant	Pays	Montant
Bénin	30 240,00 \$US	Maroc	67 130,00 \$US
Burkina Faso	10 080,00 \$US	Mauritanie	10 080,00 \$US
Cap Vert	10 080,00 \$US	Namibie	10 080,00 \$US
Madagascar	23 230,26 \$US	Togo	20 160,00 \$US
Mali	50 400,00 \$US	Tunisie	20 160,00 \$US

**TOTAL : 251 640,00 \$US**

Par rapport aux réalisations faites durant l'exercice précédent, qui étaient de l'ordre de 438.218,00 \$US, les recettes réalisées au titre de cette rubrique budgétaire, ont enregistré une diminution de l'ordre de 186 577,74 \$US soit 42,50%.

Le nombre des Etats membres ayant réglé leurs contributions s'élève à 10 contre 7 pendant l'exercice précédent, soit le règlement de 19 contributions dont 3 cotisations annuelles 2024/2025 (**Bénin, Cap Vert et Maroc**) et 16 cotisations au titre des arriérés.

Il convient de rappeler que le Gouvernement du Maroc a procédé au paiement par anticipation de sa contribution pour l'exercice 2024/2025 au cours de l'exercice précédent.

Concernant les arriérées de contributions le reste à recouvrer au 15/06/2025 s'élève à **5 255 478,94 \$US** (Cinq Millions Deux Cent Cinquante Cinq Mille Quatre Cent Soixante Dix Huit US Dollars et 94 Cts) leur taux de recouvrement pendant cet exercice n'est que de 3.40%, les réalisations atteint au 15/06/2025 sont de 164 350,26 \$US soit 16 % des prévisions budgétaires.

Huit Etats membres seulement ont réglé soit une partie soit la totalité de leurs arriérées de contributions à savoir :

### Règlement des arriérées de contributions en 2024-2025

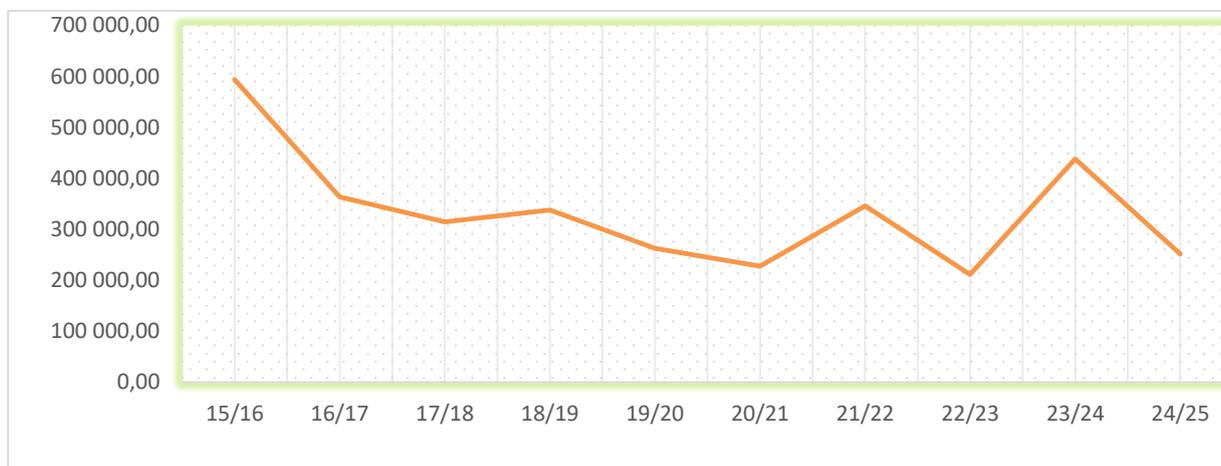
(Jusqu'au 15 Juin 2025)

Pays	Montant Payé	Nombre d'exercices	Observations
Bénin	20 160,00 \$US	2	2022-2023 // 2023-2024.
Burkina Faso	10 080,00 \$US	1	2023-2024.
Madagascar	23 230,26 \$US	3	2019-2020 (reliquat) // 2022-2023 // 2023-2024.
Mali	50 400,00 \$US	5	2019-2020 // 2020-2021 // 2021-2022 // 2022-2023 et 2023-2024.
Mauritanie	10 080,00 \$US	1	2023-2024.
Namibie	10 080,00 \$US	1	2023-2024.
Togo	20 160,00 \$US	2	2021-2022 et 2022-2023.
Tunisie	20 160,00 \$US	1	2023-2024.
<b>Total :</b>	<b>164 350,26 \$US</b>		

Pendant les 10 derniers exercices, l'évolution du recouvrement des contributions des Etats membres se présente comme suit et se caractérise en général par des fluctuations d'année en année marquant une augmentation importante en 2023/2024 (année des élections).

**Recouvrement des contributions des Etats membres durant les 10 derniers exercices  
(En Dollars US)**

Exercice Financier	Montant
2015-2016	593 555,00 \$US
2016-2017	363 438,95 \$US
2017-2018	314 382,33 \$US
2018-2019	337 872,00 \$US
2019-2020	262 749,00 \$US
2020-2021	227 622,74 \$US
2021-2022	345 853,69 \$US
2022-2023	211 508,00 \$US
2023-2024	438 218,00 \$US
2024-2025 (au 15/06/2025)	251 640,26 \$US



Le tableau annexe II fait apparaître l'évolution en détails par Etats membres durant la même période.

Le montant des restes à recouvrer est de l'ordre de **5 255 478,94 \$US (Cinq Millions Deux Cent Cinquante Cinq Mille Quatre Cent Soixante Dix Huit US Dollars et 94 Cts)** à la date du 15 Juin 2025, contre **4 837 709,20 \$US** au 30/06/2024, enregistrant ainsi une progression de **417 769,74 \$US** par rapport à l'exercice précédent. Le détail est donné à l'[annexe III](#).

D'après cette annexe, seuls **3** Etats membres sur **36** sont **à jour** au 15 juin 2025, 5 Etats membres sont redevables d'une seule contribution, 1 Etat membre est redevable de deux contributions et 6 Etats membres n'ont réglé aucune contribution depuis l'exercice financier 2008/2009, nous invitons donc les Etats membres à honorer leurs engagements vis-à-vis du CAFRAD pour lui permettre de remplir convenablement ses missions.

## B. LES RECETTES PROVENANT DES ACTIVITES DU CAFRAD

Il s'agit essentiellement du produit engendré par la vente des numéros de la Revue "Cahiers Africains d'Administration publique".

Les réalisations enregistrées à ce niveau à la date du 15 juin 2025 sont de l'ordre de 79,92 \$US soit 5 % des prévisions budgétaires, sans compter les exemplaires distribués gratuitement aux Etats membres, à quelques Etats non membres et à certaines organisations internationales et régionales.

Le retard enregistré dans la publication des *Cahiers Africains* est à l'origine du repli des recettes constaté au niveau de ce poste budgétaire.

L'évolution des recettes réalisées au titre de cette rubrique budgétaire durant les 10 derniers exercices est caractérisée en général par une fluctuation avec une tendance baissière.

2015/2016	.....	332,77 \$US
2016/2017	.....	150,00 \$US
2017/2018	.....	150,00 \$US
2018/2019	.....	75,00 \$US
2019/2020	.....	324,07 \$US
2020/2021	.....	550,00 \$US
2021/2022	.....	50,00 \$US
2022/2023	.....	300,00 \$US
2023/2024	.....	97,00 \$US
2024/2025 (au 15-06-2025)	.....	79,92 \$US

## C. REVENUS DES BIENS DU CAFRAD

Les recettes constatées à ce titre sont le produit de la seule opération de location de la machine à imprimer OFFSET dont le montant s'élève à 6.429,28 \$US. Le matériel d'interprétation devenu vétuste ne contribuait plus dans la génération des recettes de ce poste à cause de la concurrence sur le marché. La différence par rapport à l'exercice précédent est due aux taux de change de 1\$US = 10,11 DH appliqué au montant annuel de la location fixé à 65.000,00 DH contre un taux de 1\$US = 10,40 DH pour l'exercice précédent.

Le CAFRAD ne recouvre plus les recettes de ce chapitre puisque le locataire de la machine OFFSET ne respecte plus ses engagements à savoir l'impression des dépliants et les numéros des "Cahiers Africains" en compensation du prix de la location de cette machine qui d'après lui n'est plus opérationnelle. Le recouvrement de la dette, accumulée, du locataire vis –à-vis du CAFRAD, à cause de la continuation de la facturation du produit de location, risque de ne pas aboutir.

## D. PRESTATIONS DE SERVICE

Les prévisions arrêtées au budget pour 45.000,00 \$US au titre de ce chapitre n'ont été réalisées qu'à concurrence de 98.91 \$US.

Les réalisations de ce chapitre dépendent du nombre des séminaires payants organisés pendant chaque exercice financier et du nombre des participants. Or, du fait de la difficulté financière du CAFRAD, les activités scientifiques du CAFRAD ont été effectuées en ligne et en présentielle mais non payante en vue d'accroître la visibilité du CAFRAD.

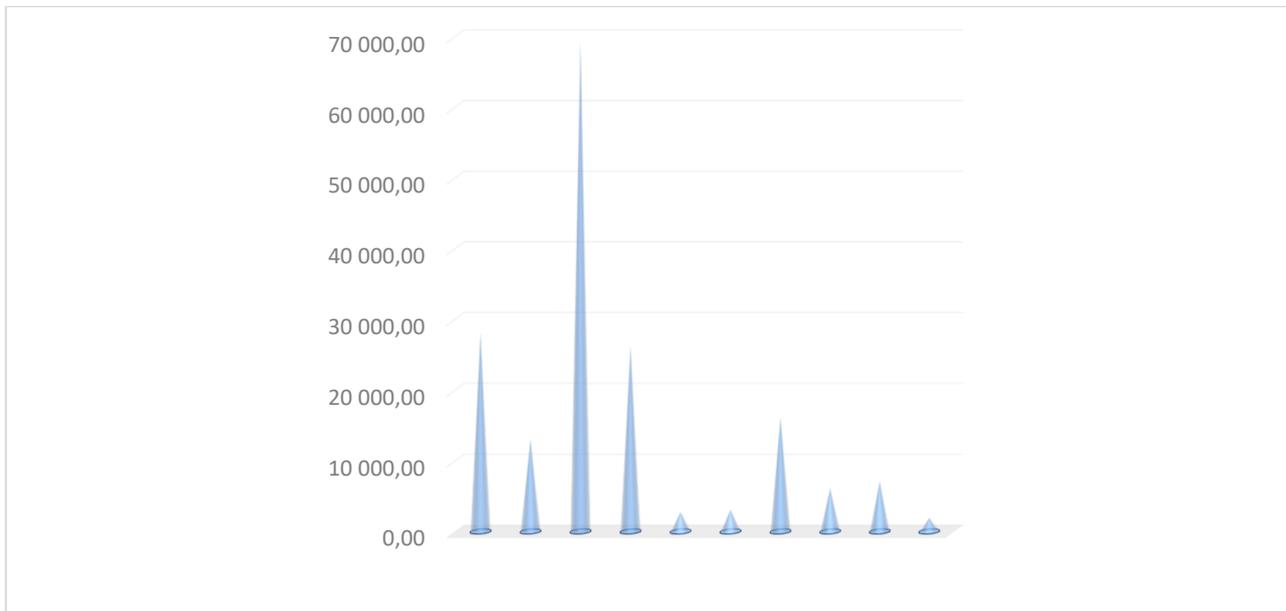
## E. RECETTES DIVERSES

Il s'agit principalement des gains de change enregistrés pendant l'exercice, Les recettes réalisées au niveau de cette rubrique s'élèvent à 1 994,04,00 \$US soit 4 % des prévisions budgétaires, enregistrant une baisse de 73% par rapport à l'exercice précédent, Le détail de ces réalisations est donné au tableau en [annexe I](#).

L'évolution des recettes de cette rubrique budgétaire pendant les 10 dernières années est indiquée dans le tableau ci-dessous.

Exercice	Montant constaté	Taux de variation
2015/2016	28 033,44 \$US	- 47 %
2016/2017	13 020,20 \$US	- 54 %
2017/2018	69 264,72 \$US	432 %
2018/2019	26 089,08 \$US	- 60 %
2019/2020	2 764,73 \$US	- 89 %
2020/2021	3 096,59 \$US	10 %
2021/2022	16 104,61 \$US	520 %
2022/2023	6 106,12 \$US	- 62 %
2023/2024	7 095,12 \$US	16 %
2024/2025	1 944,04 \$US	- 73 %

**Evolution des Recettes Diverses entre 2015/16 et 2024/25 (au 15/06/25)  
(En \$US)**



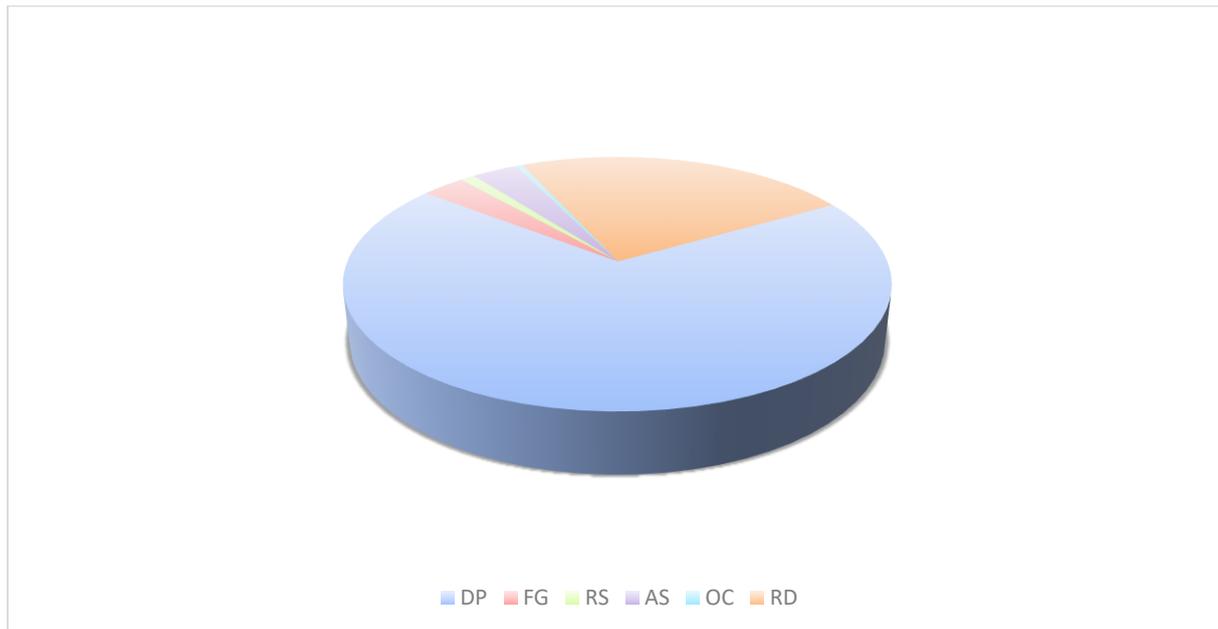
## II. LES DEPENSES

Les dépenses prévues pour l'exercice 2024/2025 s'élèvent globalement à 1 307 213,00 \$US. Les dépenses constatées jusqu'au 15 juin 2025 sont de l'ordre de 416 655,34 \$US soit 32 % des prévisions budgétaires, détaillées par chapitres comme suit :

	Réalisations	Prévisions	%
- Dépenses du personnel (DP)	287 030.31 \$US	566 490,00 \$US	50,66
- Frais Généraux (FG)	12 506,84 \$US	82 880,00 \$US	15,09
- Réunions Statutaires (RS)	4 325,52 \$US	13 843,00 \$US	31,24
- Activités Scientifiques (AS)	13 218,52 \$US	124.000,00 \$US	10,66
- Opérations en Capital (OC)	2 089,02 \$US	20.000,00 \$US	10,44
- Règlement de Dettes (RD)	97 485.13 \$US	500.000,00 \$US	19,49
<b>Total :</b>	<b>416 655,34 \$US</b>	<b>1 307 213,00 \$US</b>	<b>32 %</b>

### Réalisation des dépenses (2024/25)

(au 15 Juin 2025)



La part des dépenses du personnel représente 68.89% des dépenses réalisées. Celle de règlement des dettes 23.40%, pour les Activités Scientifiques 3.17%, les frais généraux 3%, les réunions statutaires 1.04% et les opérations en capital moins de 1% (0.5 %).

Le détail des réalisations par articles budgétaires est donné sur le tableau [annexe IV](#). Les dépenses émises au 15 juin 2025 ont été payées à concurrence de 209 156,11 \$US soit 50,20%.

Le paiement des dettes arriérées est fait dans l'ordre de 97 485,13 \$US sur les crédits de 500.000,00 \$US ouverts au budget.

L'évolution des réalisations des dépenses durant les 10 derniers exercices financiers **est donnée** au tableau [annexe IV bis](#).

## **A. LES DEPENSES DU PERSONNEL**

Les prévisions budgétaires de ce chapitre fixées à 566 490,00 \$US ont été réalisées à concurrence de 50,66%.

Les dépenses constatées au niveau de ce chapitre jusqu'au 15 juin 2025 sont arrêtées à 287 030,31 \$US contre 214 154 35 \$US au titre de l'exercice précédent. Le poste des salaires intervient pour 72.18%, les indemnités et allocations 12.27% et celui des charges sociales pour 4,60%. Tandis que des dépenses relatives aux frais des missions du personnel du centre sont 10,95%.

Il convient de signaler au niveau de ce chapitre qu'une grande partie des dépenses s'élevant à **202 514,09 \$US** soit **70,55%** des dépenses réalisées n'est pas encore payée.

Il s'agit principalement des salaires mensuels qui ont accusé **un retard cumulé de 12 mois** pour la majorité du personnel à cause de l'indisponibilité ou de l'insuffisance des fonds. Nous invitons donc les Etats membres à honorer leurs engagements vis-à-vis du CAFRAD pour lui permettre de remplir convenablement ses missions.

## **B. LES FRAIS GENERAUX**

Les crédits prévus au budget 2024/2025 s'élèvent à 82.880,00 \$US soit 6,33 % des prévisions totales du budget.

Les dépenses constatées au niveau de ce chapitre soit 12 506,84 \$US ont été payées à concurrence de 7 521,70 \$US soit 60%, les honoraires consultants interviennent pour 27,68 %, les frais de fournitures informatiques et de bureau pour 19.26% Les frais d'impression et de publication pour 17,89 %, les frais de télécommunication et d'affranchissement pour 14,30% Les abonnements et frais de documentation pour 12,18% ,et les frais d'aménagement et d'entretien pour 8,43%.

Le montant des dépenses enregistré au niveau de ce chapitre est en hausse **de 71%** par rapport à l'exercice précédent. L'évolution des dépenses de ce chapitre durant les 10 derniers exercices est donnée au tableau [annexe IV bis](#).

## **C. LES REUNIONS STATUTAIRES**

Les prévisions budgétaires de ce chapitre qui sont fixées à 13 843,00 \$US ont été utilisées à concurrence de 4 325,52 \$US pour couvrir les frais engagés à l'occasion de la 59<sup>ème</sup> Session du Conseil d'Administration tenue le 9 juillet 2024 à Rabat (Maroc).

## D. LES ACTIVITES SCIENTIFIQUES

Les crédits prévus au budget 2023/2024 s'élèvent à 117 000,00\$US, soit 10 % des prévisions totales du budget. Malheureusement,

Sur des prévisions budgétaires de l'ordre de 124 000,00\$US, les dépenses constatées jusqu'au 15 juin 2025 sont de l'ordre de 13 218,52 \$US soit 10.66 % des prévisions totales du budget à cause de l'insuffisance des moyens financiers propres au Centre et le manque du concours des financements extérieurs. Les dépenses ainsi constatées sont le résultat de la réalisation des activités scientifiques ci-après :

- La Table ronde : Le CAFRAD rénové, locomotive de l'Afrique vers la transformation globale, digitale, écologique et intelligente des Administrations publiques (27 février 2025 –Siège du CAFRAD, Rabat)	12 489,00\$US
- la Conférence diplomatique panafricaine du CAFRAD (15 Mai 2025 –Siège du CAFRAD, Rabat)	729,52 \$US

**TOTAL 13 218,52 \$US**

Il est à noter que c'est la première fois que le CAFRAD organise des conférences en présentiel depuis l'exercice financier 2019-2020.

La difficulté financière pendant cet exercice n'a pas permis au CAFRAD d'organiser plus de 2 conférences présentielle. Par ailleurs, le centre a organisé pendant cet exercice des webinaires non payants.

Thème	La Date
Le CAFRAD rénové à l'écoute des Etats membres pour répondre à leurs besoins de formation continue d'excellence: quelle vision pour le nouveau Directeur général du CAFRAD?	31 octobre 2024
La réforme des finances publiques comme levier de la modernisation de l'Etat	12 décembre 2024
Les sciences du comportement et leur impact sur les politiques publiques	13 mars 2025
Gouvernance numérique pour le développement durable	3 avril 2025

## E. REGLEMENT DES DETTE

Les prévisions budgétaires de ce chapitre fixées à 500 000,00 \$US ont donné lieu à des paiements dans l'ordre de 97 485,13 \$US soit 19,49 % des prévisions, en règlement de dettes constatées au cours de l'exercice précédent 2023/2024.

Il convient de signaler au niveau de ce chapitre que la totalité des dépenses réalisées ont été destinées pour le paiement des salaires de personnel cumulés depuis l'exercice précédent.

Les difficultés de la trésorerie que connaît le Centre n'ont pas permis de régler toutes les dettes inscrites au budget.

## **F. OPERATIONS EN CAPITAL**

Les crédits prévus au budget s'élèvent à 20.000,00 \$US utilisés à concurrence de 2 089,02 \$US soit 10,44 % des prévisions.

Les opérations réalisées à ce titre portent sur l'acquisition de :

1 Imprimante en couleur :	237,39 \$US
3 ordinateurs portables :	<u>1 851,63 \$US</u>
	<b>2.089,02 \$US</b>

**Etabli par : Oussama BENCACEM**

Agent Comptable P I

