

**PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES  
CAPACITÉS EN ANALYSE DE LA DETTE ET  
STRATÉGIE DE DÉSENDETTEMENT DES PAYS  
PAUVRES TRÈS ENDETTÉS**

Document de Projet de la Phase III  
(du 1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 décembre 2004)

Par

Debt Relief International Limited (DRI)  
Pôle régional BEAC/BCEAO de Formation en Gestion de la Dette (Pôle-Dette)  
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)  
Macro-Economic and Financial Management Institute (MEFMI)  
West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM)

JUILLET 2002

## **RÉSUMÉ ANALYTIQUE**

### **1. Objectifs globaux**

Le présent projet fait suite à 4 années de soutien à un programme de renforcement des capacités (PRC) en analyse et stratégie de désendettement destiné à 33 Pays pauvres très endettés (PPTE). Il apportera jusqu'à 14 millions de \$EU dans les 3 prochaines années, afin de permettre aux gouvernements PPTE de développer une capacité pleinement indépendante à concevoir et exécuter leurs propres stratégies de désendettement nationales, ainsi qu'à maintenir un niveau élevé de gestion de la dette globale, pendant et au-delà de l'Initiative PPTE.

Pour cela, il conviendra de décentraliser la mise en œuvre du programme vers des centres d'expertise régionaux en gestion de la dette, dirigés par les PPTE eux-mêmes, qui se chargeront de cimenter des formations de haute qualité, ainsi que des capacités de conseil et sensibilisation en faveur des gouvernements PPTE.

Dans la mesure du possible, la décentralisation dépassera les centres régionaux en faveur des gouvernements PPTE eux-mêmes, qui agiront à travers un réseau d'experts régionaux formés lors des phases antérieures du PRC, permettant ainsi aux PPTE d'effectuer leurs propres formations de recyclage sur le terrain, par le biais d'un réseau d'enseignement à distance en gestion de la dette des PPTE.

### **2. Domaines d'intervention**

Le programme restera principalement axé sur la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie de désendettement. Cela s'étend bien au-delà du concept « d'analyse de viabilité de la dette » propre à l'Initiative PPTE à plusieurs égards, en fonction des exigences des PPTE eux-mêmes. Les stratégies de désendettement nationales englobent par conséquent :

- analyse de la dette intérieure, de la dette du secteur privé et de la dette décentralisée, sur demande du pays concerné ;
- analyse plus détaillée des perspectives de nouveaux financements au-delà du point d'exécution PPTE, y compris les aspects qualitatifs ainsi que les considérations de quantité/concessionnalité ;
- prévisions macroéconomiques globales complémentaires, fondées sur une analyse d'instabilité et de probabilité employant des outils nationaux d'établissement de modèles ou de programmation financière, pour veiller à la cohérence intersectorielle ;
- prévision des tendances macroéconomiques et financières nécessaires pour atteindre les Objectifs internationaux de développement.

### **3. Méthodologie/apports**

La méthodologie de la phase 3 du PRC englobera les aspects suivants :

- Formation directe des fonctionnaires nationaux : le PRC assurera 65 ateliers de formation régionaux et nationaux complets, destinés à tous les PPTE participants.
- Formation des formateurs : au travers d'ateliers de formation des formateurs, le PRC renforcera une réserve de plus de 150 experts régionaux en stratégie de désendettement, tandis que les supports de formation seront encore plus adaptés aux besoins de toutes les régions.
- Rencontres régionales et interrégionales sur des thèmes concrets : ces rencontres faciliteront l'échange d'informations entre PPTE sur les meilleures pratiques en gestion de la dette, avec l'apport d'experts internationaux.
- Soutien technique ponctuel à des stades décisifs du processus PPTE : à travers une série de missions de suivi, le PRC aidera les PPTE à préparer des stratégies de désendettement avant les

points de décision et d'exécution, à négocier l'allègement de leur dette avec leurs principaux créanciers, notamment le Club de Paris, ainsi qu'à préparer d'autres documents et négociations liés au processus PPTE.

- Produits d'information et de connaissance : pour soutenir la formulation ainsi que l'exécution d'une stratégie de désendettement, le PRC fournira un ensemble de produits d'information conçus afin de répondre aux questions urgentes cruciales pour les stratégies de désendettement des PPTE. Ces produits comprendront un site Internet commun qui englobera des pages de ressources techniques destinées aux gestionnaires de la dette des PPTE, un bulletin trimestriel, ainsi que des publications fondées sur la recherche.
- Réseau d'enseignement à distance : le programme introduira ce type de réseau pour la formulation de stratégies de désendettement, en liaison étroite avec les programmes de bourses de ses partenaires régionaux, ainsi qu'en coopération avec des organisations internationales et régionales. Cela commencera sur une base pilote avec 4 pays en 2003.
- Assistance intensive aux pays : le cas échéant, le PRC offrira de l'aide par le biais de 51 missions de réforme et d'assistance institutionnelles dans les pays, de conseillers intensifs dans les pays, ainsi que de formations intensives de 40 experts nationaux et régionaux en stratégie de désendettement. Le montant des fonds du PRC dépensés sur ce type d'assistance intensive sera doublé pendant la phase 3.
- Sensibilisation et promotion : le PRC contribuera à promouvoir les points de vue des gouvernements PPTE sur l'Initiative PPTE et les Stratégies de réduction de la pauvreté, à travers 6 réunions du Réseau Ministériel des PPTE, et sensibilisera les dirigeants des gouvernements PPTE sur l'importance de l'établissement et de l'emploi des capacités nationales en gestion de la dette.

#### **4. Décentralisation et adaptation aux besoins des pays**

- Toutes les interventions du PRC seront motivées par une « demande effective » des PPTE, tandis que le PRC répondra réciproquement aux efforts des gouvernements membres pour renforcer et employer leurs propres capacités nationales.
- Toutes les interventions du PRC seront adaptées, dans leur forme et leur champ d'application, aux besoins de chaque PPTE particulier, selon les auto-évaluations des gouvernements PPTE sur leurs propres capacités en gestion de dettes.
- La décentralisation vers les organisations partenaires régionales prendra les formes suivantes :
  - toutes les OR devront se charger des rencontres de formation, de la coordination et des contributions régionales aux produits d'information, ainsi que des structures d'administration et de promotion ;
  - le Pôle-Dette BEAC/BCEAO, destiné aux pays francophones, répondra aux besoins de plus de 20 PPTE francophones ;
  - CEMLA – cette organisation latino-américaine répondra aux besoins de 4 PPTE d'Amérique latine et étendra la méthodologie du PRC au-delà des PPTE ;
  - MEFMI – cet institut continuera à soutenir le renforcement des capacités dans ses 5 États membres PPTE, ainsi qu'en Afrique orientale et australe ;
  - WAIFEM – cet institut renforcera les capacités de 4 membres d'Afrique occidentale anglophone ;
  - au besoin, d'autres organisations régionales seront encouragées à assister les autres PPTE en matière de capacités en gestion de dettes.
- La décentralisation au profit des PPTE, fondée sur des évaluations de capacités, englobera :
  - actualisation des stratégies de désendettement à l'aide des capacités nationales ;

- exécution de rencontres de formation, de plus en plus par le biais d'experts nationaux formant leurs collègues ;
- enseignement à distance, pour permettre aux experts situés dans les PPTE de former leurs collègues.

## **5. Structures d'administration et de mise en œuvre**

La décentralisation se poursuivra en réformant la structure d'administration du PRC, afin de placer la direction du programme encore plus clairement sous le contrôle des organisations régionales et des PPTE. En conséquence, l'administration du programme sera assurée par un Comité consultatif composé de 5 Ministres ou hauts fonctionnaires désignés des PPTE (représentant les membres de chacune des organisations partenaires et 1 pour les non-membres de ces organisations), de 4 organisations partenaires régionales (Pôle-Dette BEAC/BCEAO ; CEMLA ; MEFMI ; WAIFEM) et des donateurs du PRC (Autriche ; Canada ; Danemark ; Irlande ; Royaume-Uni ; Suède ; Suisse).

Cette structure d'administration sera soutenue par un Groupe de coordination PPTE constitué d'organisations internationales et régionales (actuellement ACBF, Banque mondiale, CNUCED, Fonds monétaire international, PNUD, Secrétariat du Commonwealth, Union européenne) et d'autres donateurs qui financent une assistance technique en gestion de dettes, afin de coordonner au maximum PPTE et gestion de dettes.

Les réunions du Réseau de Ministres des Finances des PPTE apporteront des conseils en faveur du programme général et d'une tribune de sensibilisation sur le financement de la réduction de la pauvreté, ainsi qu'un mandat destiné à l'administration du programme global par les 5 représentants du réseau.

Le Service Technique de coordination central (Debt Relief International) transmettra l'exécution du PRC aux organisations partenaires régionales (notamment le Pôle-Dette BEAC/BCEAO, le CEMLA, le MEFMI et le WAIFEM).

Les mécanismes intégraux de notification et d'évaluation seront décentralisés au profit des OR et engloberont des documents pré-projets, des rapports post-rencontres, une évaluation participative semi-annuelle des progrès accomplis par les PPTE/organisations de mise en œuvre, un bilan indépendant de viabilité financière, ainsi qu'un bilan de fin de projet.

DRI et les OR rendront compte des plans des pays en matière de renforcement des capacités à l'occasion des Réunions des Ministres des PPTE, du Comité consultatif et du Groupe de coordination PPTE, afin d'encourager tous les prestataires d'appui technique à répondre aux besoins des PPTE. Ils inviteront également les représentants des IFI et des donateurs à rendre compte de l'aide existante de façon approfondie.

## **6. Risques, imprévus et viabilité**

Des mesures seront prises pour réduire l'incidence de trois types de risques sur le programme :

- Les risques liés à la création de Centres d'expertise régionaux seront réduits par le financement et la formation du personnel, la coordination avec les organisations internationales et les donateurs afin de maximiser le soutien de ces derniers aux centres, ainsi que par le biais de mesures spéciales en faveur des non-membres des organisations. Les risques financiers de la décentralisation seront surmontés par de solides procédures financières communes, une surveillance financière constante par DRI et un bilan de viabilité financière des OR.
- Les risques liés à la décentralisation aux PPTE seront réduits grâce aux Réunions Ministérielles et de Coordination régionale, en vue d'accroître l'engagement politique en matière de gestion de la dette ; grâce à une assistance intensive aux pays et une décentralisation afin de surmonter les problèmes institutionnels, les changements de gouvernement ou de personnel et la faible motivation du personnel ; par le biais d'une méthodologie flexible adaptée à l'évolution des circonstances internationales ou au sein des PPTE ; et par une assistance intensifiée pour aider les pays à surmonter les « chocs ».

- Les risques systémiques plus globaux compromettant le succès du Programme seront gérés par une coordination intensifiée avec les donateurs et organisations internationales, afin d'éviter l'assistance technique et d'encourager le renforcement des capacités pour consolider la position et les compétences des agents techniques officiels ; par le biais d'une coordination accrue avec les Institutions de Bretton Woods pour veiller à ce que les AVD des PPTTE soient tripartites et que les stratégies de désendettement nationales conçues par les pays soient intégrées aux DSRP ainsi qu'aux prêts FRPC/CSRP ; enfin, par un rôle actif du PRC dans la coordination des fournisseurs de matériel/logiciel informatique sur la dette.

## **I. CONTEXTE ET RAISONNEMENT**

1.1. Au titre des Initiatives initiale et Renforcée d'allégement de la dette des pays pauvres très endettés (PPTe I et II), chaque PPTe doit engager une analyse tripartite avec les Institutions de Bretton Woods sur la viabilité de sa dette extérieure, qu'il soit ou non finalement admissible à l'allégement PPTe. S'il l'est, le pays doit effectuer cette analyse régulièrement pendant toute la période de l'Initiative. En outre, pour avoir droit à l'allégement, chaque PPTe doit également démontrer qu'il possède une stratégie cohérente visant à obtenir la viabilité de sa dette à long terme, afin de réellement « sortir » des problèmes de dettes. Au titre de l'Initiative PPTe Renforcée, cette viabilité de la dette doit aussi contribuer plus directement à la réduction de la pauvreté dans les PPTe.

1.2. Dans ce contexte, (depuis juillet 1997) les Gouvernements autrichien, danois, suédois, suisse et (depuis juin 1998) britannique financent le Programme de renforcement des capacités en matière d'analyse et de stratégie de désendettement des PPTe (ci-après PRC). Le but de ce programme est de permettre aux gouvernements PPTe de mettre au point une capacité pleinement indépendante à concevoir, posséder et mener leurs propres stratégies de désendettement nationales ; et de démontrer à la communauté internationale ainsi qu'à leur société civile leur engagement à un fort niveau de gestion de dettes pendant et au-delà de l'Initiative PPTe. Le programme va donc plus loin que l'Initiative PPTe à deux égards. Il adapte sa méthodologie aux besoins des PPTe et transcende l'étroite conception de la viabilité de la dette au titre de l'Initiative PPTe Renforcée. Il poursuit en outre l'assistance aux pays après l'Initiative PPTe, afin de veiller à ce que leurs futures politiques d'emprunts leur permettent de maintenir la viabilité de leur dette à long terme.

1.3. Le programme a jusqu'ici consisté en deux phases. Le détail des plans de la phase I figure dans le document « Programme de renforcement des capacités en matière d'analyse et de stratégie de désendettement des Pays pauvres très endettés ». Suite à une évaluation indépendante réalisée en milieu de période, qui a recommandé de poursuivre le financement, les donateurs ont accepté de financer le programme jusqu'à la fin 2001.

1.4. Les donateurs ont décidé que l'apport de fonds au-delà de décembre 2001 dépendrait d'une évaluation indépendante. Celle-ci a conclu que les donateurs devraient financer l'AVD-PRC trois années de plus (2002-04), pendant lesquelles il conviendrait de veiller à consolider le transfert des capacités aux organisations régionales et aux PPTe eux-mêmes, à aborder les faiblesses institutionnelles en gestion de dettes, ainsi qu'à intégrer l'analyse de stratégie de désendettement post-PPTe à une méthodologie en matière de formation et de renforcement des capacités. Suite à l'accord de principe des donateurs concernant ce financement, de vastes consultations ont été maintenues auprès des donateurs, organisations régionales, PPTe et DRI, en tenant compte des résultats de l'évaluation, afin de se mettre d'accord sur la conception détaillée de la phase III.

1.5. Le présent document formule une proposition en vue de la troisième phase du PRC. La deuxième partie décrit les enseignements tirés des phases antérieures, ainsi que les propositions liées à la phase III. Ces dernières concernent les activités clés du programme, motivées par la demande ; la décentralisation des fonctions en faveur des organisations régionales et des PPTe ; la méthodologie de formation ; la méthodologie des produits d'information ; les structures d'administration et de promotion ; ainsi que les mécanismes de notification, de suivi et d'évaluation. La troisième partie examine les risques, les imprévus et la viabilité du PRC.

## II. ENSEIGNEMENTS, OBJECTIFS ET APPORTS EN VUE DE LA PHASE III

### 2.1. Classement des pays par ordre de priorité en fonction de la demande effective

Le PRC s'est révélé un programme très actif, son niveau d'activité s'étant nettement accru pendant la phase II, bien plus rapidement que prévu dans le document de programme relatif à cette phase. Le programme a effectué 15 missions d'évaluation de la demande, 6 réunions internationales, 19 ateliers régionaux, 23 ateliers nationaux et 26 missions de suivi, alors qu'il a supervisé 4 conseillers nationaux pendant 70 mois de travail. Au cours de la phase III, le programme devra rester tout aussi actif, en fonction de la demande des pays et des OR.

Au titre de ce programme, trois facteurs ont motivé le classement par ordre de priorité des activités des pays : la progression de l'Initiative PPTE, l'engagement du pays à la gestion de dettes et le rapport coût-efficacité. Dans la pratique, les donateurs ont accordé la priorité maximale à la prestation d'aide aux pays au moment opportun de leur processus PPTE. En conséquence, l'introduction de l'Initiative PPTE Renforcée en 1999 a entraîné une forte hausse de la demande de nouveaux pays qui étaient susceptibles d'avoir droit à l'allégement, ce qui a porté de 40 à 42 le nombre de PPTE pouvant aspirer à l'assistance du PRC (voir Annexe I). Cela a rendu nécessaire l'intégration de 10 pays supplémentaires dans la phase II, portant ainsi les pays participants à 31.<sup>1</sup> Cela a permis au programme d'apporter une assistance initiale à davantage de pays, accroissant ainsi la maîtrise et l'assurance de ces derniers lors des négociations d'allégement au titre de l'Initiative, comme l'ont reconnu les IBW à l'occasion du bilan. Le programme a également aidé plusieurs pays à prouver ou accroître leur droit à l'allégement (par exemple en excluant les réexportations du dénominateur d'exportation au Bénin, en Gambie et au Nicaragua), il a aidé plusieurs pays (notamment la Zambie) à défendre leur cas en vue d'une plus grande anticipation de l'allégement, de même qu'il a aidé le Ghana et le Malawi à prendre des décisions en vue d'intégrer le processus PPTE.

Toutefois, le supplément de travail découlant de ces nouvelles admissions a restreint la capacité du PRC à classer ses activités par ordre de priorité, selon la demande effective du pays (c'est-à-dire un besoin mesuré objectivement et un engagement exprimé) désireux d'améliorer la gestion de sa dette.

Étant donné le grand nombre de PPTE et la persistance de la forte demande de soutien pendant la phase III, il sera nécessaire de classer encore plus soigneusement par ordre de priorité les interventions dans les pays. Selon les résultats du bilan et conformément aux opinions des donateurs et des cinq partenaires exécutants, l'importance relative des facteurs pris en considération dans le programme de travail pour la phase 3 sera modifiée.

- On privilégiera la demande effective des pays, telle qu'évaluée objectivement par les OR. Les gouvernements se montrant déterminés à renforcer leur propre capacité, ainsi qu'à mettre en œuvre leurs propres stratégies de désendettement bénéficieront de la priorité maximale. Cela sera mesuré encore plus étroitement que lors des phases antérieures, grâce à un perfectionnement de la méthodologie d'évaluation et à une application plus rigoureuse des conditions nécessaires à l'action du gouvernement selon les interventions du PRC.
- On continuera à tenir compte des points de décision et d'exécution de l'Initiative PPTE, afin de maximiser les capacités des PPTE à exprimer leurs opinions en anticipation de points clés de l'Initiative. Cependant, l'admission de nouveaux pays sera rigoureusement limitée à 2 par an, tandis qu'on intensifiera le travail dans les pays dépendant des résultats de missions d'évaluation de la demande et d'un engagement démontré à la gestion de la dette de la part du pays destinataire. En outre, il importe de souligner que les donateurs ont toujours affirmé clairement que

<sup>1</sup> Quatre autres pays (Comores, République démocratique du Congo, Kenya, Madagascar) envisagent ou ont sollicité la participation au programme. Six PPTE n'ont pas été contactés car ils bénéficient du soutien d'autres donateurs (Laos, Vietnam, Yémen), ou parce qu'ils sont loin de pouvoir intégrer PPTE (Myanmar, Somalie, Soudan).

le but du PRC n'est pas d'aider les pays à atteindre leurs points de décision et d'exécution, mais plutôt de les aider à assurer la viabilité de leur dette à long terme. En conséquence, les pays recevront une attention égale à toutes les étapes du processus PPTE (pré-point de décision, phase intérimaire et post-point d'exécution).

- Afin de maintenir la rentabilité du programme de travail, il sera toujours nécessaire de regrouper les pays par langue, ainsi que par appartenance aux organisations régionales.

## **2.2. Adaptation des types d'interventions aux besoins des pays**

Le PRC a donné la priorité maximale au développement institutionnel, à la formation ainsi qu'au transfert de compétences, en adaptant ses types d'interventions aux besoins des pays spécifiques, afin de renforcer les capacités des PPTE à mettre en œuvre des stratégies de désendettement.

### **2.2.1. Types d'interventions**

Initialement, le PRC a privilégié les missions d'évaluation de la demande destinées à évaluer la demande nationale effective et à planifier des programmes de travail en vue du renforcement des capacités, ainsi que les ateliers de formation régionaux et nationaux consacrés à la stratégie de désendettement et à l'analyse de viabilité. La Phase II a veillé à maximiser les capacités des pays à conduire des AVD et des formations au niveau national sans assistance extérieure. En conséquence, dès mars 2002, 20 pays mettaient en œuvre des stratégies de désendettement renforcées conçues à l'occasion d'ateliers PRC régionaux ou nationaux. Dix autres pays ont préparé ce type de stratégies. Environ 16 pays sont désormais en mesure d'actualiser leurs AVD et stratégies de désendettement indépendamment, même si, du fait du manque de demande de leurs dirigeants selon des évaluations effectuées par DRI, les IBW et les PPTE eux-même, seuls 9 à 13 d'entre eux le font régulièrement (bien que 17 à 19 pays affirment le faire). DRI estime également que 15 pays possèdent désormais la capacité de conduire leur propre formation aux stratégies de désendettement avec une aide extérieure limitée.

De surcroît, dans le document de phase II les donateurs se sont mis d'accord pour organiser des ateliers régionaux consacrés à des thèmes concrets, afin d'assurer une formation détaillée dans des domaines spécifiques liés à la stratégie de désendettement, tels que « renégociation de dettes, politique de nouveaux financements, projections macroéconomiques ou techniques d'établissement des coûts du secteur social ». Pendant la phase II, ces ateliers ont été fortement sollicités par les PPTE et les organisations régionales, entraînant l'organisation de 7 ateliers sur les négociations de dettes ; 6 ateliers sur les prévisions liées à la macroéconomie et la réduction de la pauvreté ; et deux ateliers sur la stratégie de la dette intérieure. Ces ateliers offraient tous une valeur ajoutée considérable aux pays participants. Les ateliers de renégociation de dettes et sur la dette intérieure ont été extrêmement bien accueillis par les participants, leur offrant des simulations très pratiques liées aux négociations et outils d'analyse de la dette intérieure. En conséquence, selon la demande des pays spécifiques, les rencontres nationales ont englobé, selon le cas, des modules de formation sur la dette intérieure et le passif exigible, la dette du secteur privé et la dette décentralisée, ainsi que davantage de détails sur les stratégies de nouveaux financements, les prévisions macroéconomiques et la programmation de la réduction de la pauvreté. La phase III continuera ainsi à organiser un nombre considérable d'ateliers consacrés à des sujets concrets. Toutefois, d'après les évaluations de la pertinence directe de ces questions par rapport à la stratégie de désendettement et la nécessité de maintenir l'orientation spécifique du programme, les PPTE et le bilan ont indiqué qu'il convenait de restreindre la formation à des domaines plus étroitement liés à la stratégie de désendettement. Cela signifie que le PRC :

- approfondira davantage en matière de financement post-PPTE, ainsi que de dette intérieure et du secteur privé. En conséquence, le programme privilégiera le soutien aux OR et PPTE en introduisant de nouvelles méthodologies de formation sur l'analyse de la stratégie de désendettement globale. Cela impliquera de nouvelles stratégies de financement post-PPTE liées à la viabilité de la dette, ainsi que des stratégies de la dette intérieure et du secteur privé lorsque celles-ci sont importantes pour les pays concernés. Ces méthodologies seront mises en place au travers d'ateliers interrégionaux et régionaux, qui perfectionneront la

méthodologie en vue de l'intégrer aux ateliers nationaux sur les stratégies de désendettement globales.

- ne couvrira pas les domaines plus vastes, tels que la réduction de la pauvreté et les prévisions macroéconomiques. Le PRC continuera toutefois à actualiser le soutien en formation par le biais de méthodes pratiques de prévisions économiques et de programmation de la réduction de la pauvreté, dans des domaines qui sont indispensables au développement de stratégies de la dette à long terme.
- Le document de phase II envisageait également des réunions de haut niveau afin d'échanger des informations entre régions. Seules deux des trois rencontres interrégionales prévues ont eu lieu, un atelier consacré à la formation des formateurs sur Debt-Pro et un Séminaire international sur l'allégement de la dette et la réduction de la pauvreté. Les PPTE ont suggéré que le manque de réunions techniques de ce type à un niveau élevé a fortement endigué l'échange concret de meilleures pratiques en formulation de stratégie de désendettement. En conséquence, la phase III prévoit un séminaire technique interrégional par an, pour permettre aux experts régionaux de haut niveau de comparer les meilleures pratiques sur la mise en œuvre d'une stratégie de désendettement et de nouvelles questions méthodologiques entre différentes régions PPTE.

### **2.2.2. Perfectionnement de la méthodologie**

La méthodologie a continué à se développer rapidement et est jugée de haute qualité par les organisations internationales et par les PPTE eux-mêmes, car elle a été constamment adaptée aux besoins de ces derniers. Les évaluations anonymes effectuées par les participants aux ateliers font état de la grande qualité des supports de formation : 89 % trouvent ces supports faciles d'emploi, tandis que 77 % les utilisent sur leur lieu de travail pour exécuter des stratégies de désendettement indépendamment. Le bilan, les OR et les PPTE eux-mêmes ont néanmoins formulé plusieurs suggestions constructives en vue d'accroître davantage encore l'efficacité de la méthodologie, qui seront mises en œuvre pendant la phase III.

En outre, le PRC assurera encore davantage de soutien en ligne pour les pays entre rencontres ; approfondira sa méthodologie de formation des formateurs, étendra cette dernière à toutes les régions et veillera à intégrer les meilleures pratiques à l'enseignement pour adultes, afin d'étoffer la méthodologie de manière à couvrir de nouveaux domaines d'intérêt pour les PPTE.

### **2.2.3. Développement de l'assistance intensive et institutionnelle**

Depuis le début, le PRC impliquait le concept que les interventions de formation devaient être complétées par des travaux intensifs dans les pays pour résoudre les problèmes institutionnels, accroître l'engagement politique à la gestion de la dette et renforcer les capacités dans des domaines concrets. La Phase II mettait l'accent sur ces activités intensives dans les pays de cinq manières :

- vingt-six missions de suivi dans les pays (80 % du total prévu), avec des formateurs nationaux à chaque fois que cela était possible ;
- soutien en ligne à 15 pays en matière de préparation des stratégies de désendettement, négociations d'allégement de dettes et prévisions macroéconomiques ;
- établissement/actualisation de plans de renforcement des capacités dans tous les ateliers ;
- un atelier MEFMI/DRI de formation des formateurs, qui a consolidé la capacité des PPTE du MEFMI à concevoir des stratégies et à former des collègues dans le pays ; et particulièrement
- des conseillers en renforcement des capacités intensif pour six pays (Guinée-Bissau, Guyana, Honduras, Nicaragua, Rwanda et São Tomé e Príncipe) qui ont assuré davantage de formation fondamentale en gestion de dettes et réformes institutionnelles.

En conséquence, 14 pays ont fortement renforcé leurs structures institutionnelles, tandis que 6 autres ont accru leur dotation en personnel, formation et motivation.

Les auto-évaluations du PRC ont néanmoins révélé que dans environ 16 PPTE, une déficience institutionnelle plus globale constitue le principal obstacle au maintien de la capacité et de la viabilité

des fardeaux de dettes. Le bilan indépendant a mis l'accent sur la nécessité de faire face aux questions institutionnelles au sein des gouvernements PPTE et des OR, afin d'assurer une consolidation permanente des capacités. Du fait de la forte demande des PPTE et des OR, la phase III doublera donc la proportion de fonds dépensés en soutien intensif aux PPTE en matière de renforcement des capacités. Ces fonds seront destinés aux domaines suivants :

- missions nationales intensives de suivi axées sur les questions institutionnelles et la sensibilisation des dirigeants à la nécessité d'améliorer la gestion de la dette ;
- soutien consultatif intensif en faveur du renforcement des institutions nationales ;
- détachements intensifs d'experts/membres nationaux à DRI ou dans les OR, en vue de renforcer les capacités nationales et régionales dans certains domaines.

#### **2.2.4. Renforcement de l'engagement politique**

Un autre problème important, d'après les représentants officiels des PPTE et les évaluations réalisées par les partenaires du PRC, concerne le fait que dans 8 à 10 PPTE, les capacités existantes sont enrayées par une faible volonté politique de les employer, plutôt que de dépendre des Institutions de Bretton Woods ou d'une autre assistance technique assurée par les donateurs. Ce faible engagement possède trois causes :

- Le manque de sensibilisation des dirigeants, des IFI ou de la communauté de donateurs à l'existence des capacités. Le programme comprend déjà de vastes éléments de sensibilisation politique aux résultats des stratégies, aux questions institutionnelles ainsi qu'à l'emploi des capacités, via des séminaires de vulgarisation destinés aux membres du Conseil de ministres, à la société civile ainsi qu'à la communauté internationale. La phase III mettra toutefois davantage encore l'accent sur ces mesures, sur la coordination des efforts de renforcement des capacités dans chaque pays au cours d'ateliers nationaux, ainsi que sur la coordination internationale par le biais des structures d'administration et de promotion de ces pays (voir 2.6.1 ci-dessous).
- Le fait que certaines missions de Bretton Woods répugnent à discuter des résultats nationaux ou à partager leurs propres hypothèses et résultats avec les PPTE, décourageant ainsi les Ministres et leurs techniciens de poursuivre la préparation d'AVD. Le programme a déjà établi d'excellentes relations avec les départements de siège responsables de l'analyse PPTE et il s'efforcera de sensibiliser ces derniers à la nécessité d'une préparation pleinement tripartite de tous les stades des AVD, ainsi que d'encourager les pays à insister sur un processus pleinement tripartite.
- Le fait que les donateurs (y compris ceux qui financent le PRC) continuent à offrir des fonds destinés à une assistance technique classique qui se recoupe (généralement impliquant peu de renforcement des capacités et maîtrisant souvent mal les AVD ou questions connexes) nuit aux capacités nationales et les démotive, tout en court-circuitant les organisations partenaires régionales. Le PRC accélérera ses efforts pour veiller à ce que tous les donateurs apportant des fonds au PRC – et d'autres si possible – informent pleinement le Groupe de coordination PPTE de ces interventions, en les justifiant. Cependant, il incombe en définitive aux PPTE eux-mêmes de coordonner et de classer par ordre de priorité toute assistance technique. Les partenaires du PRC engageront donc un dialogue avec les donateurs et les bailleurs de fonds de l'Initiative de renforcement des capacités, tels que l'ACBF, sur comment donner la possibilité aux pays de construire des « programmes à l'échelle sectorielle », afin de coordonner les initiatives et l'assistance en gestion de dettes.

#### **2.2.5. Définition générale des priorités**

Pendant la phase 3 du PRC, les facteurs les plus importants déterminant le type d'intervention pour chaque pays résideront dans les capacités existantes, ainsi que dans les obstacles sous-jacents à l'institutionnalisation et à l'utilisation de ces capacités. Les évaluations de la progression des PPTE (voir 2.7) serviront à identifier les priorités de travail, en quatre grands groupes :

- 1) pays présentant des problèmes d'engagement politique à la gestion de la dette, pour lesquels les mesures clés consisteront à sensibiliser les dirigeants à la nécessité de plus d'actions ;

- 2) pays à fort engagement politique, mais souffrant d'importants problèmes institutionnels ou juridiques, qui seront aidés par le biais de conseils et d'un appui intensif à une réforme institutionnelle et, le cas échéant, grâce à une assistance intensive dans les pays ;
- 3) pays présentant un bon niveau d'engagement, des institutions de qualité correcte et des capacités potentielles ou médiocres, qui seront aidés principalement via des formations de recyclage aux stratégies de désendettement, ainsi qu'aux nouvelles techniques et disciplines par le biais de missions de suivi ;
- 4) pays conduisant déjà leurs propres stratégies et disposant des capacités nécessaires pour effectuer leurs propres formations, qui seront assistés principalement via des formations liées aux nouvelles disciplines, à la formation de formateurs, à l'information et au financement pour les formations organisées au niveau national.<sup>2</sup>

Étant donné les dotations en personnel de DRI et de ses partenaires régionaux, de même que le nombre d'États membres, nous estimons que le programme de travail annuel devrait approximativement se composer de :

- région Pôle-Dette : 2 à 3 ateliers régionaux, 3 à 4 ateliers nationaux, 4 à 10 missions de suivi et de soutien institutionnel, et 4 détachements de personnel, experts régionaux ou membres associés à DRI, afin de perfectionner leurs capacités de formation ;
- CEMLA : 2 ateliers régionaux, 2 ateliers nationaux, 2 missions de suivi et de soutien institutionnel et 2 détachements ;
- MEFMI : 2 ateliers régionaux, 2 ateliers nationaux, 2 missions de suivi et de soutien institutionnel et 2 à 3 détachements ;
- WAIFEM : 2 ateliers régionaux, 1 forum exécutif, 4 ateliers nationaux ou missions de suivi et de soutien institutionnel et 4 détachements ;
- DRI : 2 missions d'évaluation de la demande pour les nouveaux pays, 2 ateliers régionaux, 2 ateliers nationaux et 2 missions de suivi/soutien institutionnel (toutes pour des pays non-membres d'OR) et 1 séminaire technique interrégional.

### **2.3. Transfert des capacités et responsabilités aux Organisations régionales**

Le PRC a toujours eu pour but de maximiser l'implication des PPTE dans l'exécution du programme. Pour cela, un aspect clé a consisté à transmettre l'exécution du programme à des institutions régionales relevant des PPTE et gérées par ces derniers.

Le processus de transfert a impliqué d'identifier les institutions partenaires qui conviennent pour le PRC, puis de veiller, au nom des donateurs, à ce qu'elle soient en mesure de :

- assurer une assistance opportune, flexible et adaptée à tous les membres ;
- Intervenir aux niveaux politiques appropriés afin de renforcer l'engagement politique des PPTE ;
- planifier, préparer, gérer et administrer les ateliers de formation ainsi que les missions de soutien dans les pays ;
- offrir parmi leur personnel ou experts régionaux une vaste réserve d'experts régionaux dans tous les principaux domaines du PRC ;
- participer au développement de nouveaux domaines liés à la méthodologie de formation ;

---

<sup>2</sup> Les pays qui sortent d'un conflit (ou ceux qui y reviennent ou le poursuivent) sont susceptibles de rentrer dans l'une des deux premières catégories. Ils feront l'objet d'une évaluation particulièrement étroite sur l'engagement politique et les questions institutionnelles lors des missions d'évaluation de la demande, ainsi que d'une discussion approfondie avec les donateurs avant de procéder à une assistance supplémentaire. Les pays sous le coup de sanctions internationales ne pourront toujours pas aspirer à une assistance spécifiquement nationale au titre du PRC.

- gérer les fonds versés à ces institutions conformément aux procédures et rapports des donateurs.

Un auto-bilan institutionnel des institutions partenaires a conclu que ces dernières assurent des programmes de formation et (dans la plupart des cas) des missions d'assistance technique de haute qualité, mais qu'elles sont moins performantes en recherche, partage des informations, promotion et évaluations institutionnelles.

Au terme de la phase 1, seul 1 partenaire régional, le *Macro-Economic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa* (Institut de Gestion Macroéconomique et Financière d'Afrique Orientale et Australe – MEFMI) avait été identifié. Depuis lors, le PRC et ses donateurs ont fortement contribué à établir un nouveau centre de formation régional en gestion de dettes pour l'Afrique francophone auprès de la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), ainsi qu'à assurer l'accord des États membres et le financement des donateurs pour étendre les compétences du *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos* (Centre d'Études Monétaires Latino-américaines - CEMLA) et du *West African Institute for Financial and Economic Management* (Institut Ouest-africain pour la Gestion Financière et Économique - WAIFEM) à la gestion de dettes et au renforcement des capacités en stratégie de désendettement.

Au cours de la phase 2, le transfert s'est accéléré de façon spectaculaire, comme suit :

- Le Pôle régional de Formation en Gestion de la Dette (Pôle-Dette) de la BEAC/BCEAO compte 12 membres PPTE (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte-d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, République Centrafricaine, République du Congo, Sénégal, Tchad et Togo) et en invite régulièrement cinq autres à assister à ses rencontres de formation avec le financement du PRC. Le Pôle a assumé toutes les fonctions de formation pour ses membres à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002.
- Le *Macro-Economic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa* (MEFMI) couvre 5 PPTE (Angola, Malawi, Ouganda, Tanzanie et Zambie) et en invite régulièrement 3 autres à assister à ses rencontres de formation avec des fonds du PRC. Cet Institut a assumé toutes les fonctions de formation régionale à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2002.
- Le *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos* (CEMLA) couvre 4 PPTE (Bolivie, Guyana, Honduras, Nicaragua). Il assume actuellement la responsabilité de la formation, processus qui s'achèvera d'ici la fin 2002.
- Le *West African Institute for Financial and Economic Management* (WAIFEM) couvre 4 PPTE (Gambie, Ghana, Liberia et Sierra Leone). L'institut assume actuellement des fonctions de formation, le transfert complet étant prévu pour la fin 2002.

Un bilan institutionnel indépendant des capacités de ces organisations, effectué dans le cadre du bilan de la phase 3, a révélé que beaucoup a été fait dans tous les domaines susmentionnés et que, grâce à leurs qualités inhérentes et au soutien de DRI, ces organisations sont déjà capables, ou devraient bientôt l'être, de prendre la relève de DRI dans les fonctions de formation du PRC.

Le transfert s'est toutefois principalement limité à l'exécution de rencontres de formation et de missions, ainsi qu'à la mise en place d'une réserve croissante d'experts régionaux. On a constaté un transfert relativement limité des structures d'administration et de promotion, ainsi que des produits d'information du PRC, vers les organisations régionales. En conséquence, les OR ont conclu dans leur bilan institutionnel (d'après leurs propres opinions de leurs performances) qu'elles sont plus performantes en formations par ateliers et soutien de missions qu'en activités de promotion ou en produits d'information.

En conséquence, il convient que la Phase 3 modifie les relations entre PPTE, DRI, OR et donateurs, afin de parvenir à un transfert durable des fonctions et de consolider la position des OR en tant que centres d'expertise en gestion de la dette d'ici la fin 2004. Les principales mesures seront les suivantes :

- transférer la formation en ateliers aux Pôle-Dette et MEFMI au début de la phase 3 ;

- transférer la formation en ateliers aux CEMLA et WAIFEM à la fin 2002 ;
- DRI, les organisations régionales, les donateurs et les pays qui ne sont pas membres d'organisations partenaires régionales doivent travailler ensemble pour trouver des façons de décentraliser le renforcement des capacités aux pays dans les langues correspondantes ;
- décentraliser les structures d'administration et de promotion du PRC ;
- décentraliser progressivement la création de produits d'information sur le PRC et coordonner les flux d'information ;
- décentraliser progressivement la mise au point de supports de formation destinés aux nouvelles disciplines, ainsi que l'organisation d'ateliers de formation des formateurs ;
- convenir de mécanismes de suivi et notification plus rationalisés en vue d'une liaison plus étroite entre donateurs et organisations régionales (voir aussi 2.7 ci-dessous) ;
- harmoniser les méthodes d'évaluation entre les cinq partenaires.

Le processus de transfert précis, y compris les dates programmées d'évaluation, sera concerté dans des Mémoires d'accord entre DRI, les OR et les donateurs. Dès que possible dans la phase 3, les organisations régionales se chargeront, par roulement, de coordonner les structures d'administration et de promotion, les produits d'information, ainsi que les apports régionaux à ces produits.

Un autre aspect clé de la phase 3 consistera à consolider la position des organisations régionales en tant que « centres d'expertise » en matière de renforcement des capacités en analyse et stratégie de désendettement, au profit de leurs États membres et de la communauté internationale. Cela impliquera de :

- disposer des capacités d'encadrement, techniques et administratives nécessaires pour conduire toutes les formations et « formations des formateurs » avec un minimum d'assistance extérieure ;
- répondre à tous les besoins en soutien immédiats et à long terme des PPTTE via un suivi rapide et un soutien institutionnel intensif ;
- être en mesure d'organiser des produits d'information et de formation collectifs (bulletin, site Internet, publications, études, réseau d'enseignement à distance) au profit des PPTTE ;
- transmettre collectivement à la communauté internationale les opinions des PPTTE sur l'Initiative PPTTE, la viabilité de la dette, les nouveaux financements et la réduction de la pauvreté ;
- veiller à ce que les organisations régionales soient en mesure de coordonner tous les organismes et donateurs internationaux pertinents dans la prestation d'assistance à leurs États membres ;
- à travers tous les éléments ci-dessus, s'assurer que les États membres des OR soient capables de revoir régulièrement leurs propres stratégies de désendettement et de les mettre en œuvre.

Afin d'évaluer les progrès accomplis par les OR pour consolider leur position en tant que centres d'expertise et par DRI dans le transfert de ses fonctions, les cinq partenaires d'exécution et donateurs conviendront lors de la première Réunion du Comité consultatif de la phase III (mai 2002) d'une méthodologie destinée à évaluer les capacités des OR et de DRI.

Il sera également crucial de continuer à optimiser la complémentarité entre le programme PRC et les autres programmes actuellement gérés par les OR. Ces derniers apportent déjà un soutien non négligeable sur des questions opérationnelles, juridiques et institutionnelles liées à la gestion de la dette et à la gestion des risques, qui sont moins bien couvertes par le PRC mais qui constituent un élément essentiel de la gestion de la dette et conditionnent souvent la formulation ainsi que la mise en œuvre de stratégies de désendettement. Le CEMLA, le MEFMI et le WAIFEM assurent également des programmes plus vastes en gestion macroéconomique et financière. Les donateurs du PRC seront donc en coordination, selon le besoin, avec les OR et les autres bailleurs de fonds de ces

dernières, pour veiller à ce que tous les aspects de la gestion de dettes soient suffisamment couverts par leurs programmes globaux.

D'autre part, 14 PPTE ne sont pas membres des OR. Les 7 pays qui collaborent avec le PRC sont financés par le PRC (avec l'accord des OR), afin d'assister aux ateliers régionaux organisés par ces dernières<sup>3</sup>, mais cela ne leur apporte pas d'assistance complète ni spécifique en renforcement des capacités. En outre, pour les PPTE dont la langue officielle est le portugais (lusophones), le PRC a constaté qu'il était bien plus concluant d'effectuer les formations dans cette langue. La phase 3 s'attachera à trouver des moyens d'offrir à ces pays un renforcement des capacités plus complet et collaborera étroitement avec les OR et les donateurs (spécialement l'ACBF, qui étudie déjà des mécanismes susceptibles de satisfaire les besoins des pays lusophones), afin d'identifier rapidement des solutions institutionnelles durables à cette question.

Grâce aux mesures susmentionnées, il est prévu que d'ici la fin de la phase 3, les OR et PPTE contrôlent pleinement le programme et puissent décider en toute transparence de solliciter les services de DRI, de façon limitée et selon les besoins.

## **2.4. Décentralisation au profit des PPTE eux-mêmes**

Un autre aspect clé de la décentralisation a consisté à créer des capacités de formation dans les PPTE eux-mêmes, afin de maximiser la participation des gouvernements PPTE ainsi que le rapport coût-efficacité. La première étape de ce processus a consisté à former et créer une réserve d'experts régionaux disponibles au sein des PPTE pour former les fonctionnaires de leur pays. Dès décembre 2001, sur la liste du PRC des 90 animateurs travaillant en stratégie de désendettement (y compris ceux dont les compétences ont été développées par des programmes plus vastes gérés par les organisations partenaires régionales), pas moins de 71 proviennent de PPTE. Ce réseau de consultants accrédités venus de gouvernements PPTE constitue une caractéristique clé du programme.

La phase 3 vise toutefois à s'avancer davantage sur cette voie, des trois manières suivantes :

- Environ 15 PPTE sont en mesure de conduire des ateliers de recyclage dans le pays avec un recours limité à l'assistance des partenaires du PRC. Ce dernier encouragera de plus en plus ces pays à organiser leurs propres ateliers, en les aidant à accéder et modifier les supports de formation directement, avec une assistance extérieure minimale.
- La formation en ateliers ne suffit pas à répondre aux rotations de personnel, ni à l'évolution de la demande liée aux cellules de dettes. On estime qu'environ 12 PPTE sont capables d'organiser des formations sur le lieu de travail destinées au nouveau personnel et aux nouvelles demandes. En conséquence, le PRC a l'intention de mettre en place sur une base pilote un Réseau d'apprentissage PPTE destiné à l'enseignement à distance sur la stratégie de désendettement, qui permettra au personnel d'étudier des modules supervisés et faits sur mesure. Ce réseau sera initialement limité aux pays présentant le plus fort engagement politique à la gestion de dettes, ainsi que les institutions et structures de coordination les plus solides. Il ne sera élargi à d'autres pays qu'avec l'accord des donateurs. Les consultations initiales maintenues sur cette proposition avec les organisations régionales et internationales ont révélé que ces dernières étaient très intéressées par la participation à un tel réseau.
- Les rapports d'évaluation sur la progression des pays seront convertis en auto-évaluations par les PPTE, qui seront organisées par l'ensemble des cinq partenaires. Les organisations régionales, ainsi que DRI, vérifieront et examineront ces évaluations avec les PPTE avant de les soumettre aux donateurs.

---

<sup>3</sup> L'OR correspondante est sélectionnée selon des critères linguistiques. En conséquence, l'Éthiopie, le Mozambique et le Rwanda ont participé aux rencontres du MEFMI ; tandis que le Burundi, la Guinée, la Mauritanie, le Rwanda ainsi que São Tomé e Príncipe ont assisté aux rencontres du Pôle-Dette.

## **2.5. Prestation de services d'information essentiels aux PPTE**

Au titre de la phase II, le PRC a produit un éventail de produits d'information qui ont revêtu une importance décisive pour la conception et la mise en œuvre de stratégies dans de nombreux PPTE.

- Depuis 1999, le PRC produit un bulletin d'information qui est apprécié et largement utilisé par les PPTE.
- À partir de 2000, le PRC a mis au point un site Internet sur les questions de stratégie de désendettement qui est actuellement perfectionné en un centre de ressources techniques destiné à être employé par les PPTE pour l'enseignement à distance en stratégie de désendettement. Les PPTE ont demandé que beaucoup plus de ressources soient rendues disponibles sous forme électronique, pour pouvoir assurer des formations sur le lieu de travail sans avoir à organiser des ateliers officiels.
- En 2001, le PRC a produit une série de publications en quatre langues sur des questions liées aux stratégies de désendettement. Ces publications ont été bien accueillies et employées par les PPTE.

Les PPTE, les organisations partenaires et le bilan ont loué la qualité de ces produits, mais ont indiqué que l'accès à ces ressources était plutôt limité dans les PPTE et que ces produits devraient permettre davantage aux PPTE d'échanger leurs opinions et de transmettre leurs expériences, tout en offrant les contributions d'organisations et experts régionaux.

La Phase III connaîtra ainsi un accroissement appréciable du contenu et de la diffusion des produits d'information, afin de jeter la base de l'apprentissage décentralisé des PPTE, grâce aux mesures suivantes :

- accroître le tirage, la distribution et le format du bulletin d'information, en vue d'offrir un espace permettant les contributions de toutes les organisations régionales et des représentants officiels des PPTE, et d'en faire un produit commun à tous les partenaires du PRC ;
- transformer le site Internet en un produit commun à tous les partenaires du PRC, en enrichissant considérablement ses ressources, le convertissant ainsi en un outil actif pour les stratégies de désendettement des PPTE, avec des pages de ressources techniques et l'envoi de nouvelles informations par serveur de listes ;
- collaborer avec d'autres organisations internationales pour établir, sur une base pilote, un réseau d'apprentissage à distance en gestion de la dette fondé sur Internet ;
- produire une plus vaste série de publications liées aux questions régionales et nationales, impliquant ainsi un travail de coordination entre experts internationaux et régionaux via un groupe d'études commanditées au niveau interrégional, afin de combler un vide important en recherche pratique sur les solutions aux problèmes des PPTE ;
- encourager un échange d'informations accru et davantage de contributions entre organisations partenaires régionales.

Les principaux centres d'activité au cours de cette phase concerneront l'apport de soutien aux organisations régionales dans le développement et la production de produits d'information communs ; et (le cas échéant) les réunions de coordination et de planification anticipée entre le personnel technique des 5 partenaires. Ces dernières assureront que d'ici la fin de la phase 3, les partenaires régionaux seront en mesure d'assumer ensemble la responsabilité de ces produits, qui sont indispensables aux PPTE.

Une autre caractéristique du PRC qui est très appréciée des PPTE réside dans l'offre de documentation dans la langue du pays concerné. Depuis 1997, 85 % des supports du PRC (plus de 3 millions de mots) ont été traduits de l'anglais vers les autres langues officielles des PPTE (français, espagnol et portugais). En outre, le PRC et les PPTE ont encouragé les organisations internationales

et autres institutions de formation à traduire leurs documents. La phase 3 continuera à assurer les formations à tous les PPTE dans leur langue officielle et augmentera davantage la proportion de supports traduits dans ces langues.

## **2.6. Structures d'administration, coordination, promotion et gestion**

### **2.6.1. Administration, coordination et promotion**

Le PRC est actuellement dirigé par un Comité consultatif qui maximise la coordination des informations sur les progrès de l'Initiative PPTE et des DSRP, ainsi que l'assistance en gestion de dettes. Ce Comité réunit les représentants de 4 PPTE, des 5 institutions partenaires d'exécution et des donateurs bailleurs de fonds.

De surcroît, 5 organisations internationales – la Banque mondiale, la CNUCED, le FMI, le PNUD et le Secrétariat du Commonwealth – sont invitées à assister aux réunions du Comité consultatif. Il en va de même pour les autres donateurs impliqués dans le financement des initiatives de renforcement des capacités en désendettement (participation de l'ACBF, observation des Néerlandais et Canadiens), afin de coordonner aux maximum les efforts des donateurs.

Ce Comité offre une tribune unique pour analyser la progression de l'Initiative PPTE et des DSRP, les besoins des PPTE en renforcement des capacités, ainsi que les efforts accomplis par les 5 partenaires d'exécution et les 5 organisations internationales pour répondre à ces derniers. Il a aidé à établir de plus vastes liens de coopération, notamment dans la construction commune par le Pôle-Dette, le Secrétariat du Commonwealth, DRI, le FMI, le MEFMI et la Banque mondiale d'un questionnaire destiné à réviser les besoins des PPTE en renforcement des capacités de désendettement, lors d'un séminaire du Pôle-Dette à Ouagadougou. Cela forme la base d'un prochain Document du Conseil des IBW sur les Besoins des PPTE en renforcement des capacités de désendettement.

Du fait de cette coordination, le PRC a collaboré étroitement avec les principaux prestataires d'assistance en gestion de dettes, mais sur le principe concerté avec les donateurs au début du programme, selon lequel les animateurs devaient provenir de sources non créancières : le PRC a ainsi impliqué toutes les institutions indépendantes pertinentes – ainsi que les créanciers sans conflits d'intérêts. Il a coopéré avec le Consortium Africain de Recherche Économique, l'Association des Pays Producteurs de Café, la Banque d'Angleterre, la Banque de France, le Secrétariat du Commonwealth, les Délégués du Ministère britannique de la Coopération, la Cellule d'intelligence de The Economist, l'Union européenne, le FMI, divers Ministères du Développement et des Finances de l'OCDE, la CNUCED, le PNUD, la Banque mondiale, ainsi que des établissements universitaires de l'OCDE et des PPTE.

Enfin, le PRC a participé activement à la coordination des fournisseurs de matériel et logiciels informatiques pour la gestion de dettes, parmi lesquels la Banque mondiale, la CNUCED, *International Debt Management* (IDM) et le Secrétariat du Commonwealth. En particulier, les PPTE étant libres de choisir entre différents systèmes, le PRC a financé l'acquisition du logiciel analytique Debt-Pro d'IDM (qui est actuellement l'unique logiciel utilisé par les IBW pour l'analyse PPTE) pour 26 PPTE. Pour mieux adapter Debt-Pro aux besoins des PPTE, les partenaires d'exécution du PRC ont saisi les opinions des PPTE dans le logiciel, afin d'intégrer la dette intérieure et les dépenses en réduction de la pauvreté et d'étoffer sa couverture de la dette extérieure et des prévisions macroéconomiques. Les représentants officiels des PPTE et le MEFMI ont mis au point des liens entre les systèmes d'enregistrement de dettes et Debt-Pro et ont également créé des progiciels sur mesure destinés aux prévisions sur la macroéconomie et la réduction de la pauvreté. La phase III continuera à veiller à ce que les outils logiciels pratiques ainsi que la formation à ces derniers soient accessibles aux PPTE et à ce qu'ils reflètent les apports et avis des PPTE, particulièrement si nécessaire et jugé utile par les PPTE et les OR, en ce qui concerne l'officialisation des liens entre Debt-Pro et les systèmes d'enregistrement CS-DRMS/SYGADÉ.

En outre, pendant la phase II, sur la demande de Ministres et représentants officiels des PPTE, le PRC s'est axé sur la sensibilisation des dirigeants à la nécessité de renforcer les capacités en gestion de dettes et de **promouvoir leurs vues auprès de la communauté internationale, via 5 Réunions Ministérielles**. Les conclusions de ces réunions ont été distribuées aux dirigeants des IBW et des organisations des Nations Unies, ainsi qu'au G7 et aux ministres des finances et du développement de l'OCDE du même bord. Les organisations internationales et les gouvernements des pays développés ont largement recouru à cette tribune, qui a récemment organisé des contributions au bilan du FMI et de la Banque mondiale sur les DSRP et la FRPC, de même qu'au bilan du DEO de la Banque mondiale consacré à l'Initiative PPTE.

Les structures actuelles du PRC se sont révélées efficaces pour l'administration, la coordination et la promotion. Néanmoins, afin d'assurer un maximum de coordination entre organisations régionales et de transfert vers ces dernières, de même que l'entière participation des PPTE, au cours de la phase 3 il conviendra d'apporter les modifications suivantes aux structures :

- **Réunions d'administration** : continueront à être tenues deux fois par an – en mai et en novembre (la première en même temps que la Réunion Ministérielle annuelle). Cependant :
  - Elles seront plus clairement divisées entre un Comité consultatif, qui sera constitué des donateurs bailleurs de fonds, partenaires de mise en œuvre et PPTE (et qui dirigera le PRC), et un Groupe de coordination PPTE, qui invitera la participation de toutes les organisations internationales et autres donateurs impliqués dans l'assistance aux PPTE en gestion de dettes, afin d'offrir une tribune permettant de coordonner l'ensemble de l'aide apportée aux PPTE en matière de gestion de dettes.
  - Afin de renforcer cette coordination, d'autres organisations internationales et donateurs impliqués dans l'aide à la gestion de dettes (tels que l'UNITAR et l'AIF) seront invités à participer aux réunions du Groupe de coordination PPTE.
  - Le nombre de représentants des PPTE passera à 5 - un membre pour chaque OR et un représentant les non-membres d'OR – afin d'équilibrer les trois autres groupes siégeant au Comité, tandis que la Réunion Ministérielle annuelle consacrerait environ 50 % de son temps à examiner les besoins des PPTE en renforcement des capacités en matière de gestion de dettes (notamment les besoins liés aux stratégies), afin de renforcer le rôle des PPTE dans l'administration du PRC.
  - Les réunions du Comité consultatif et du Groupe de coordination PPTE se tiendront de préférence dans chaque région PPTE par roulement, mais elles pourraient au besoin se dérouler dans les pays donateurs.
  - Une journée supplémentaire sera ajoutée aux réunions du Comité consultatif (qui dureront ainsi cinq jours entiers) pour laisser le temps aux 5 institutions d'exécution de maintenir des réunions de coordination décisives.
  - En outre, pour des raisons logistiques, les Comités de liaison des donateurs du Pôle-Dette et du WAIFEM se tiendront la même semaine que les Réunions du Comité consultatif. D'autres bailleurs de fonds d'OR (tels que l'ACBF et l'UE) y seront invités, afin de coordonner au maximum les Comités de liaison de donateurs.
  - Toutes ces réunions d'administration seront de plus en plus décentralisées au profit des organisations régionales, qui assumeront (en plusieurs langues) les fonctions d'organiseurs, secrétariat, présidents et présentateurs des séances plénières.
- **Réunions Ministérielles** : se tiendront une fois par an pendant 2 jours (1 journée de discussion entre Ministres en groupes organisés par langue, suivie d'une journée de réunions plénières collectives et de discussions avec les Institutions de Bretton Woods). Elles seront complétées par une séance d'information des Ministres et une conférence de presse, qui se tiendra soit lors de l'Assemblée annuelle, soit lors de l'Assemblée de printemps du FMI et de la Banque mondiale. En outre,

- Afin d'améliorer l'efficacité de la promotion du PRC, le pays accueillant la Réunion Ministérielle interrégionale annuelle s'engagera à transmettre la déclaration des Ministres des Finances des PPTE à la communauté internationale, de concert avec le Président PPTE de la réunion et l'organisation régionale d'accueil.
- Des efforts accrus seront accomplis pour inviter les Gouverneurs des Banques centrales, ainsi que les hauts fonctionnaires des IBW, afin d'accroître l'efficacité des Réunions à engendrer un engagement politique à la gestion de dettes et à transmettre des messages de promotion.
- Le PRC sera également en coordination plus étroite avec d'autres groupes représentant les pays en développement dans leur communication avec les IBW, tels que les Directeurs exécutifs du G24 et des PPTE.
- Les organisations régionales prendront de plus en plus à leur charge les responsabilités d'organisation de ces réunions, y compris la présidence, les présentations, la rédaction des déclarations et lettres, ainsi que la coordination des communications de promotion.

### 2.6.2. Structures de gestion et d'exécution

Depuis ses débuts, le PRC a été géré au nom du groupe de donateurs par Debt Relief International Limited, une société créée dans ce but en se basant sur l'expérience préalable de ses responsables en matière de renforcement des capacités en gestion de dettes, et qui gère le PRC de façon non lucrative. DRI est connue sous le nom de « Service Technique » du PRC et fait partie d'une plus vaste organisation à but non lucratif appelée *Development Finance International Group*.

En outre, au cours de la phase 1 et en particulier de la phase 2, les fonctions administratives et financières du programme ont été de plus en plus décentralisées au profit des organisations partenaires régionales, à tel point que les quatre organisations s'occupent déjà toutes de l'ensemble de la logistique sur site et régionale, des règlements et de l'administration, ainsi que des communications avec les pouvoirs publics lors des ateliers/séminaires (voir 2.3 ci-dessus). Tel que décrit précédemment, la charge de travail du programme risque d'être tout aussi lourde pendant la phase 3. Cependant, la priorité de la phase 3 réside dans le transfert aux organisations régionales des capacités et des fonctions de gestion plus générales.

En conséquence, pendant la phase 3 :

- **Le Service Technique (DRI)** réduira progressivement sa dotation en personnel (il est déjà apparent que la charge de travail initiale de DRI pendant la phase 3 sera tout aussi élevée, du fait de la nécessité d'assurer le succès du transfert de fonctions). Dès le début de la phase 3, les deux postes à temps plein de Coordinateur de programme et Responsable de programme seront remplacés par ceux de Responsables de programmes et assurés par un seul membre de personnel à temps plein et deux consultants à temps partiel, qui se chargeront de gérer le transfert aux OR ainsi que l'assistance aux pays non membres des OR. En 2004, sous réserve que le transfert progresse conformément au calendrier, le poste à temps plein sera éliminé, les fonctions de responsable de programmes étant assurées par des experts-consultants internationaux payés à la journée. Le personnel de soutien existant de DRI verra également son emploi du temps réaffecté à d'autres projets du Groupe DFI, la proportion moyenne du temps consacré à DRI passant de 85 % à seulement 50 % la dernière année du programme (seulement 20 % pour l'Administrateur de déplacements). En outre, toutes leurs descriptions de postes subissent actuellement une réorientation, de l'exécution vers le transfert aux OR et de l'organisation d'ateliers/missions vers les produits d'information.
- **Organisations régionales** : la charge de travail des organisations régionales augmentera considérablement, en raison du transfert progressif des fonctions, particulièrement celles liées à l'organisation de réunions d'administration et de promotion, à la création de produits d'information collectifs, ainsi qu'à la notification des donateurs sur l'exécution financière et de fond du programme. Pour assurer ce transfert, le PRC couvrira donc un vaste éventail de coûts encourus par les organisations régionales dans l'exécution du programme. En particulier, afin d'assurer des niveaux corrects de dotation en personnel, les coûts de personnel liés aux programmes de

stratégies de désendettement seront remboursés aux OR, à l'exception du MEFMI. Une partie des coûts supplémentaires encourus pour assister aux Comités consultatifs sera également remboursée à toutes les OR (une partie sera réglée par les OR dont la Réunion de liaison de donateurs tombe juste après les Comités consultatifs). En outre, les donateurs restent ouverts à d'autres suggestions de soutien intensif aux organisations régionales dans n'importe lequel des domaines techniques ou de gestion mentionnés ci-dessus.

## 2.7. Suivi, notification et évaluation

Le PRC possède des méthodes complètes d'évaluation et de notification, de cinq types :

- Remise aux donateurs de **documents et budgets anticipés sur des projets concrets** en vue de leur approbation. Pendant la phase 1, cela impliquait également de rendre compte des listes de présélection et CV de consultants – mais cette étape a été abandonnée pendant la phase 2, du fait de la grande qualité et de la transparence du recrutement.
- **Évaluation post-rencontres**, y compris des évaluations anonymes effectuées par les participants et des évaluations par les consultants et coordinateurs d'atelier. Ces dernières ont donné lieu à de nombreux perfectionnements de formations (ateliers plus longs, supports synthétisés, formations plus poussées sur des thèmes concrets, etc). Le processus de Formation des formateurs avec le Secrétariat du MEFMI et les experts régionaux a également engendré d'importantes révisions des supports et procédures. Avec la permission des PPTTE, les documents produits lors des ateliers/missions sont distribués aux donateurs confidentiellement, afin de faciliter la promotion des points de vue des PPTTE sur l'allègement de la dette, la réduction de la pauvreté ou les besoins en renforcement des capacités.
- Afin de tenir les donateurs informés de la progression globale du programme, le PRC a introduit un système d'**évaluation semi-annuelle des pays**. Les donateurs ont salué cette initiative, qui les a aidés à fonder les programmes de travail du PRC en vue des périodes ultérieures sur les besoins des pays. Les évaluations ont également indiqué les priorités de la phase III (renforcement des institutions, nouveaux financements et dette intérieure) et en vue d'efforts plus vastes de la communauté internationale (prévisions macroéconomiques et réduction de la pauvreté). Cette méthodologie, publiée et mise en commun avec le Comité consultatif, a été largement entérinée, d'une manière plus notable dans le document du Conseil du FMI et de la Banque mondiale sur les Capacités en gestion de la dette des PPTTE remis aux Conseils en mars 2002. Les OR l'ont aussi largement adoptée. Pendant les deux premières phases du PRC, cette évaluation est toutefois largement restée du domaine de DRI et n'a pas été suffisamment menée par les OR ni par les PPTTE eux-mêmes. En outre, elle n'a pas assez tenu compte du fait que la plupart des OR nécessitent un système d'évaluation plus vaste sur les capacités en gestion de la dette, analogue à celui mis au point par le MEFMI en 1997.
- Un vaste éventail de **rapports financiers et de fond du Comité consultatif** (initialement trimestriels et désormais semestriels) destinés aux donateurs.

La notification a également été **décentralisée au profit des OR**. Pendant la phase 2, ces dernières ont informé directement les donateurs, lors du Comité consultatif, de la progression du PRC ainsi que de l'exécution de leurs programmes plus globaux. Un autre élément décisif de la notification réside dans les organismes d'exécution, DRI et les OR ayant récemment commencé à maintenir des réunions de coordination formelles semestrielles, sur la base de réunions informelles antérieures et de missions bilatérales avec visites mutuelles de sièges.

La **transparence** a constitué un aspect décisif du programme. En conséquence, la notification a largement dépassé les donateurs et les organismes d'exécution. Les rapports semestriels de DRI, et de plus en plus souvent des OR, au Comité consultatif sur l'exécution globale du programme, permettent aux PPTTE, organisations internationales et donateurs qui ne financent pas le programme d'être informés de la progression de ce dernier, de même que d'offrir des conseils sur les pays prioritaires et les domaines à traiter. Des résumés de ces rapports sont publiés sur le site Internet ainsi que dans le bulletin d'information du programme. Le compte rendu intégral des réunions du

Comité consultatif est publié sur le site Internet et distribué à tous les Ministres PPTÉ. Ce système a maintenu pleinement informé les PPTÉ et le public de la progression du PRC, tout en permettant aux membres non-donateurs du Comité consultatif d'apporter leurs conseils sur la configuration future du programme.

Pendant la phase 3, la notification et le suivi seront renforcés et rationalisés comme suit :

- Les OR se chargeront progressivement de rendre compte de l'exécution financière et de fond des parties du PRC relevant de leurs régions (et de plus en plus sur les rencontres et produits transrégionaux communs), tant au Comité consultatif et Groupe de coordination PPTÉ, qu'aux donateurs. DRI réduira son rôle aux aspects suivants : surveiller la qualité des rencontres en assistant aux ateliers et à quelques missions, contrôler le respect des règlements liés aux dépenses du PRC ainsi qu'à l'utilisation générale des fonds et rendre compte de la configuration globale du programme, des rencontres interrégionales, ainsi que des programmes destinés aux non-membres d'OR.
- Donateurs, DRI et OR se sont mis d'accord sur un système rationalisé de notification aux donateurs. Cela implique des lots anticipés de documents de projets pour un semestre, des rapports post-ateliers, des aide-mémoire de mission, des rapports de pays sur les stratégies, des matrices de renforcement des capacités (avec l'accord du PPTÉ concerné) ; ainsi que des rapports semestriels aux donateurs et Comités consultatifs.
- Entre les réunions du Comité consultatif, les organismes de mise en œuvre continueront à consulter les donateurs sur tous les aspects de grande importance pour le programme (et divergeant des décisions prises par le Comité). Les donateurs prendront des décisions sur ces questions en fonction de leurs parts de vote définies selon leurs contributions au programme, tel que déterminé dans leur Lettre d'accord séparée. Sur ce principe, une non-réponse des donateurs sera considérée comme leur approbation des recommandations formulées par les organismes de mise en œuvre.
- Les systèmes d'évaluation des pays seront revus pour tenir davantage compte des questions institutionnelles et opérationnelles de gestion de la dette et ils seront transformés en processus d'auto-évaluation participative mené par les pays eux-mêmes, mais avec un contrôle de qualité effectué par les OR et DRI. Ces auto-évaluations seront rendues publiques lors du Comité consultatif et du Groupe de coordination PPTÉ, afin d'orienter plus clairement les interventions d'autres prestataires de soutien technique et bailleurs de fonds des PPTÉ en matière de gestion de dettes.
- Un système analogue, objectif et participatif, de révision par les pairs sera établi pour évaluer les capacités des OR et de DRI, ainsi que leur progression dans le transfert des fonctions aux OR, ce qui produira également des rapports semestriels aux donateurs (voir aussi 2.3).
- DRI et les OR joueront un rôle bien plus actif dans la notification sur les plans nationaux de renforcement des capacités aux Réunions Ministérielles et Comité consultatif, ainsi qu'au Groupe de coordination PPTÉ, afin d'encourager d'autres prestataires de soutien technique à répondre plus pleinement aux besoins des pays. Ils encourageront aussi tous les membres IFI et donateurs du Comité consultatif et du Groupe de coordination PPTÉ à rendre compte de façon plus complète de toutes les initiatives liées à l'assistance en gestion de dettes, afin d'assurer un échange maximum d'informations.

Enfin, cette phase du PRC sera soumise à deux évaluations indépendantes. La première, qui doit être effectuée au milieu de 2002, identifiera le cheminement nécessaire à la viabilité financière à moyen terme du programme, en analysant d'éventuelles contributions supplémentaires de la part d'autres donateurs, et particulièrement les contributions des PPTÉ eux-mêmes. La seconde, qui doit débiter au troisième trimestre 2003, passera en revue l'ensemble du programme pour évaluer la progression du transfert aux organisations régionales, ainsi que les étapes finales de la décentralisation.

### III. RISQUES, IMPRÉVUS ET VIABILITÉ

#### 3.1. Risques liés au programme et contre-mesures d'urgence

Le programme est confronté à trois types de risques, auxquels le PRC remédie en prenant des contre-mesures à chaque fois que cela s'avère possible :

##### 3.1.1. Risques liés à la création de Centres d'expertise régionaux

Il existe plusieurs risques potentiels inhérents au processus de transfert du programme aux organisations régionales. Notamment :

- Le fait que l'une ou plusieurs des organisations régionales ne soit pas en mesure d'assumer l'exécution du programme. Il peut s'agir d'une incapacité à maintenir une méthodologie de haute qualité au fur et à mesure de la progression du programme vers de nouveaux domaines post-PPTE, à être pleinement active dans la prestation d'assistance aux États membres, à assumer les aspects liés à l'administration, la promotion et l'apport d'informations ou à être pleinement reconnue par la communauté internationale comme centre d'expertise régional pour le renforcement des capacités en gestion de dettes. Tel que décrit précédemment, le bilan indépendant effectué sur les OR a révélé que ces dernières possèdent largement les capacités nécessaires pour exécuter une méthodologie de grande qualité et qu'elles sont prêtes à mettre en place des mesures visant à assumer les fonctions d'administration, de promotion et d'apport d'informations.
- Ces risques pouvant se trouver exacerbés par le manque ou la rotation de personnel, le programme prévoit des mesures afin d'assurer un financement permettant une dotation adéquate en personnel et de former les nouveaux effectifs aux considérations liées au programme par le biais de détachements.
- Un autre risque consiste en ce que les OR perdent leur statut de centres d'expertise. Ce risque ne se pose pas du côté des États membres, il provient majoritairement du fait que des acteurs extérieurs (organisations internationales et donateurs) ne soutiennent pas ces centres d'excellence de façon cohérente, assurant ainsi une assistance technique contradictoire ou finançant d'autres centres pour réaliser des tâches similaires. Le Groupe de coordination PPTE sera déterminant pour décourager ces actions, grâce à un échange d'informations plus complet entre tous les partenaires impliqués dans cette assistance, ainsi qu'à un encouragement accru à la décentralisation de leur part.
- Un dernier risque lié à la décentralisation, principalement vers les OR, consiste à négliger les besoins des pays non membres de ces OR. C'est pourquoi la phase 3 accordera à ces pays un représentant officiel au Comité consultatif, encouragera toujours les OR à les inviter aux ateliers de formation et collaborera étroitement avec les OR et autres donateurs, afin d'identifier rapidement des solutions institutionnelles permettant à ces pays de bénéficier d'un renforcement des capacités plus complet.
- La décentralisation en faveur des OR est confrontée à deux risques financiers potentiels.
  - Une notification ou un contrôle financier de qualité moindre entraînant fraudes, dépenses inappropriées ou informations insuffisantes aux donateurs. Les Délégués du Ministère britannique de la Coopération ont conclu que ce risque est minime, car pratiquement toutes les procédures financières des cinq institutions partenaires de mise en œuvre sont adéquates et parce que des mesures sont en place (y compris le contrôle continu par DRI des rapports financiers et des documents des partenaires), afin de veiller à la notification et au contrôle des fonds de donateurs du PRC.
  - Le fait que les OR ne seront pas financièrement viables. Il sera sans aucun doute nécessaire de poursuivre le soutien en renforcement des capacités prêté aux PPTE au-delà de la fin 2004. Toutefois, tel que financé actuellement, un programme d'appui à la stratégie de désendettement par les organisations régionales ne sera pas financièrement indépendant d'ici

la fin de la phase 3. La viabilité financière dépendra également de la viabilité des programmes plus globaux des OR (dont le financement dépend d'autres contributions de donateurs et États membres). En conséquence, les donateurs du PRC examineront activement avec les PPTE et les autres donateurs l'ampleur de leurs contributions financières aux OR et ils dresseront un bilan de viabilité du programme, afin d'établir clairement la voie vers la viabilité financière avec moins d'aide des donateurs.

### **3.1.2. Risques liés à la décentralisation du programme au-delà des centres régionaux**

Le deuxième but du programme est de le décentraliser au-delà des centres régionaux, au profit des PPTE eux-mêmes. Les risques en la matière sont :

- Faible engagement politique des PPTE. Le PRC continuera à recourir aux Réunions Ministérielles et séminaires de sensibilisation dans les pays pour réduire ce risque. Des efforts accrus de sensibilisation seront accomplis pendant la phase 3 si le PRC détecte des risques d'engagements moindres des pays à recourir aux apports de leur propre personnel technique. Le PRC établira également des liens plus étroits avec les organisations régionales responsables de la convergence économique, afin de renforcer l'engagement politique à mettre à jour et en œuvre des stratégies de désendettement.
- Faibles capacités institutionnelles dans certains pays. On remédiera toujours à ce problème par une assistance intensive aux pays individuels, qui sera renforcée pendant la phase 3 par la présence de conseillers dans les pays, via des missions préparatoires et de suivi plus intensives, ainsi que par des missions destinées à analyser les problèmes institutionnels.
- On continuera à remédier à l'incertitude des pays concernant leurs besoins en assistance par des missions d'évaluation de la demande, ainsi que par un dialogue soutenu avec hauts fonctionnaires et Ministres.
- Les brusques changements survenus dans les circonstances des PPTE (notamment guerres et troubles civils) ont continué à perturber les activités pendant la phase 2. Le PRC a fait preuve d'une flexibilité maximale, satisfaisant les besoins des pays le plus tôt possible après les ateliers, mais pendant la phase 3 il s'appuiera sur une analyse plus poussée de l'engagement politique et des capacités d'après-guerre.
- Les changements de gouvernements ont également perturbé le programme, spécialement lorsqu'ils ont affecté des techniciens de haut rang. Le budget de la phase 3 intègrera la flexibilité nécessaire à une assistance intensive aux pays après des changements de gouvernements perturbateurs, sous réserve que l'engagement politique à la gestion de dettes soit maintenu.
- La rotation du personnel, le manque de motivation/encouragement pour le personnel des institutions publiques continueront à poser des problèmes. Une assistance intensive dans les pays, y compris l'analyse des besoins en formation individuels, le lancement des programmes de bourses du Pôle-Dette et du WAIFEM, la décentralisation de la formation au profit des pays eux-mêmes, ainsi que le programme d'enseignement à distance, sont autant de facteurs qui pendant la phase 3 aideront à motiver davantage le personnel, à réduire la rotation ainsi qu'à améliorer l'engagement institutionnel à l'autoformation.
- Faible engagement financier des pays. Les pays financent déjà en nature une petite proportion du coût des rencontres. Pendant la phase 3, les pays seront toutefois priés de démontrer de façon plus concluante leur engagement à la viabilité financière du PRC, en se chargeant davantage de leur propre formation (et en réduisant ainsi les coûts) et en accroissant les contributions financières aux rencontres.

### **3.1.3. Risques systémiques plus globaux compromettant le succès du programme**

Les plus importants risques globaux auxquels est confronté le programme sont ceux qui nuisent à l'engagement politique des PPTE à employer leurs capacités nationales. Ces risques sont les suivants : la réticence de certains membres du personnel des IBW à impliquer les fonctionnaires des pays dans des aspects plus avancés des tâches AVD ; la réticence de certains prestataires internationaux d'aide à décentraliser les fonctions en faveur des organisations régionales et des

PPTTE ; et le fait que les donateurs (y compris ceux du PRC) continuent à apporter une assistance technique impliquant peu de renforcement des capacités, même dans les PPTTE munis de capacités relativement avancées. Pour que la phase 3 réussisse, toutes les missions des IBW devront veiller à ce que les AVD soient véritablement tripartites en impliquant les pays dans tous les aspects des calculs AVD, ainsi qu'en les encourageant à produire leurs propres AVD et stratégies de désendettement. Les donateurs et prestataires de soutien technique devront également renforcer leur engagement au renforcement des capacités en décentralisant leur aide au maximum, ainsi qu'en évitant de recourir à une assistance technique superflue.

Comme l'indiquaient les documents de projets antérieurs, quelques facteurs survenant en milieu de programme (conflits civils, retard dans les programmes d'ajustement ou d'allègement de dettes) risquent d'annihiler de vastes proportions de capacités renforcées par le PRC. Comme prévu, les changements radicaux survenus dans les circonstances nationales ou internationales (tels que l'introduction de PPTTE II) ont rendu nécessaires des modifications fondamentales du PRC, telles que l'accélération de l'assistance à de nombreux pays et l'introduction de méthodologies prévoyant des liens plus étroits avec les dépenses en réduction de la pauvreté.

Un autre risque systémique plus global compromettant l'engagement du pays à la gestion de la dette réside dans le fait que des « chocs » prévisibles mais n'ayant pas été suffisamment pris en considération dans l'évaluation des perspectives du pays, risquent de compromettre une « viabilité de la dette » apparente au point d'exécution. Certains pays signalent déjà une certaine lassitude liée à l'allègement/gestion de la dette, du fait qu'ils ne soient pas parvenus à atteindre ce qu'ils considèrent comme une véritable viabilité de la dette. La phase 3 du PRC tentera de surmonter cette lassitude en intensifiant l'assistance aux pays dans l'analyse des chocs potentiels, ainsi qu'en encourageant des mesures pour y remédier.

Un dernier risque est lié aux problèmes de logiciels en gestion de dettes, auxquels les pays resteront confrontés. Le PRC continuera à veiller activement à ce que les prestataires de logiciels en gestion de dettes assurent le bon fonctionnement de leurs systèmes dans les PPTTE, et à ce que les prestataires de logiciels en gestion et analyse de dettes se coordonnent le plus possible en faveur des PPTTE.

## **ANNEXE I**

### **LISTE DES PAYS AYANT DROIT A L'ASSISTANCE AU TITRE DU PRC DES PPTE**

Angola	Malawi
Bénin	Mali
Bolivie	Mauritanie
Burkina Faso	Mozambique
Burundi	Myanmar
Cameroun	Nicaragua
Congo, République	Niger
Congo, République démocratique	Ouganda
Côte-d'Ivoire	République centrafricaine
Éthiopie	Rwanda
Gambie	São Tomé e Príncipe
Ghana	Sénégal
Guinée	Sierra Leone
Guinée-Bissau	Somalie
Guyana	Soudan
Honduras	Tanzanie
Îles Comores	Tchad
Kenya	Togo
Lao, RDP	Viêtnam
Liberia	Yémen
Madagascar	Zambie

N.B. : cette liste peut varier selon qu'un pays quelconque obtient ou perd le Statut de PPTE, conformément aux Documents de Conseil des IBW.