



26 août 2014

POLITIQUES ET PRATIQUES DU FMI POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Les services du FMI produisent régulièrement des documents suggérant les politiques que l'institution pourrait adopter et les changements qu'elle pourrait introduire, ou encore faisant le point des politiques et des activités qu'elle mène. C'est dans ce contexte qu'est présenté ici le document suivant :

- **Rapport** sur les politiques et pratiques du FMI pour le développement des capacités, établi par les services du FMI le 26 août 2014 en vue de son examen par le Conseil d'administration le 4 septembre 2014.

La politique de publication des rapports des services du FMI et d'autres documents autorise la suppression d'informations sensibles pour les marchés.

La version électronique des IMF Policy Papers
est disponible sur le site

<http://www.imf.org/external/pp/ppindex.aspx>

**Fonds monétaire international
Washington**



POLITIQUES ET PRATIQUES DU FMI POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

26 août 2014

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente communication récapitule les politiques et les pratiques suivies par le FMI dans les activités qu'il consacre au développement des capacités. Elle actualise le document intitulé [2001 Policy Statement on IMF Technical Assistance](#) en y intégrant les principes définis dans la stratégie du FMI pour le développement des capacités ([2013 CD strategy paper](#)), qui a été approuvé par le Conseil d'administration, ainsi que les principes pertinents exposés dans des documents antérieurs, qui ont été examinés par ce dernier.¹ Cette communication vise à faire la synthèse entre les principes directeurs approuvés par le Conseil d'administration et les politiques et pratiques qui relèvent de la responsabilité de la direction du FMI et qui sont suivies par les services de l'institution dans leur action en faveur du développement des capacités. Elle devrait être utile aux membres des services du FMI, aux administrateurs du FMI et à leurs collaborateurs, aux autorités nationales et aux donateurs. Elle servira aussi de point de référence pour les prochaines revues des activités que le FMI consacre au développement des capacités.

¹ Voir [Public Information Notice—The Fund's Capacity Development Strategy—Better Policies Through Stronger Institutions](#) (PIN No. 13/72), [The Fund's Capacity Development Strategy—Better Policies Through Stronger Institutions, Report on the Task Force on the Fund's Technical Assistance Strategy, Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance](#) et [Training as Part of Capacity Building—Recent Initiatives and Strategic Considerations](#).

Approuvé par
Sharmini Coorey

La présente communication a été élaborée par l'Institut pour le développement des capacités sous la direction de Dominique Desruelle par une équipe des services du FMI conduite par Hali Edison et incluant Dimitre Milkov. Elle a bénéficié des contributions de divers départements du FMI et des discussions approfondies menées avec leurs représentants. Maria Julia Gutierrez et Ana Rosa Reyes Labarca ont apporté une assistance administrative inestimable.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
MANDAT ET OBJECTIFS	3
CHAMP COUVERT ET MODALITÉS	4
GOVERNANCE	6
HIÉRARCHISATION DES PRIORITÉS	8
PARTENARIATS AVEC LES DONATEURS ET FINANCEMENT	9
MISE EN ŒUVRE	10
DIFFUSION DE L'INFORMATION	12
SUIVI ET ÉVALUATION	12

INTRODUCTION

1. Les principes présentés dans cette communication concernent la contribution du FMI au développement des capacités, notamment ses objectifs, le champ couvert, la hiérarchisation des priorités, la coopération avec les donateurs, la mise en œuvre, le suivi et les évaluations, et enfin la transparence.
2. Ces principes s'appliquent aussi bien à l'assistance technique qu'à la formation. Ils reflètent les changements importants qu'ont connus, au cours des dix dernières années, les activités du FMI dans le domaine du développement des capacités. Ces changements incluent l'accroissement très sensible du volume des prestations fournies, la forte expansion de la participation des donateurs au financement et une attention plus soutenue accordée aux résultats, c'est-à-dire aux améliorations constatées dans les États membres.
3. Lors de la crise financière récente, le FMI a intensifié son action pour le développement des capacités dans les pays bénéficiant d'un soutien financier afin de les aider à mettre en œuvre les mesures destinées à résoudre la crise. La crise s'estompant, ses interventions, dans le soutien qu'il apporte au développement des capacités, se réorientent dans le but d'aider les États membres à renforcer leurs politiques et leurs cadres institutionnels pour leur permettre de mieux résister aux chocs. Le FMI continue, en même temps, d'aider les États membres, notamment ceux à faible revenu, les États fragiles et les petits États à renforcer progressivement leurs capacités institutionnelles et décisionnelles.

MANDAT ET OBJECTIFS

4. Les Statuts du FMI constituent le fondement juridique des efforts que l'institution déploie dans le domaine du développement des capacités. L'article V, section 2, paragraphe b) des dits Statuts autorise le FMI, si la demande lui en est faite, à assurer des « services financiers et techniques » conformes à ses buts, exposés à l'article I. Aux termes des Statuts, tout État membre est en droit de solliciter ces services. Ces services sont fournis à titre volontaire tant de la part de l'État membre que du FMI, c'est-à-dire qu'ils ne sont offerts aux autorités nationales qu'à leur demande et que le FMI n'est pas tenu d'honorer cette demande.²
5. Conformément à son mandat, le FMI vise principalement, dans ses activités de développement des capacités, à aider les États membres à se doter de solides institutions et à développer les compétences de leurs cadres, leur permettant ce faisant de formuler et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et financières avisées. Certains de ces efforts tendent également à approfondir le dialogue entre les experts du FMI et des États membres sur les aspects techniques des questions de politique macroéconomique et financière dans le prolongement des

² Le FMI peut aussi fournir des services pour le développement des capacités à des pays non membres et à des organisations internationales avec l'accord préalable du Conseil d'administration.

discussions menées entre ces parties dans le cadre des activités de surveillance ou des programmes soutenus financièrement par le FMI. De solides institutions dotées de fonctionnaires compétents permettent d'assurer plus facilement la stabilité économique et la croissance durable, soit les objectifs envisagés dans les Statuts du FMI.

6. Le programme d'action du FMI pour le développement des capacités s'efforce d'atteindre ses objectifs par deux moyens principaux : l'assistance technique et la formation.

- L'assistance technique aide les États membres à mettre en place, ou à renforcer, les institutions, les cadres juridiques et les politiques destinées à favoriser la stabilité économique et la croissance. Cette assistance — essentiellement une coopération technique — permet aussi aux experts des États membres et du FMI d'avoir des échanges de vues approfondis sur des aspects spécifiques de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques économiques.
- La formation permet de renforcer les compétences des responsables dans le domaine de l'analyse de l'évolution économique et de la formulation et de la conduite de politiques macroéconomiques et financières efficaces. Elle permet également d'intensifier le dialogue entre le FMI et les autorités nationales sur les questions de politiques économiques et de faciliter un partage d'expériences entre cadres de différents États membres.
- Les efforts visant à renforcer les institutions sont souvent associés, implicitement ou explicitement, à ceux tendant à améliorer les compétences des responsables. Beaucoup d'activités considérées comme des activités d'assistance technique comportent un volet « formation » et beaucoup d'activités dites « de formation » traitent de la conception d'institutions efficaces. Les synergies entre fourniture d'assistance technique et offre de formation sont de plus en plus recherchées.

CHAMP COUVERT ET MODALITES

7. Le FMI contribue au développement des capacités dans ses principaux domaines de compétence, à savoir :

- (i) définition du cadre et conduite des politiques macroéconomiques ;
- (ii) questions de balance des paiements ;
- (iii) politique monétaire et politique de change ;
- (iv) cadres de la stabilité financière ;
- (v) gestion de la dette et gestion des actifs et passifs ;
- (vi) politique budgétaire et cadres institutionnels ;
- (vii) politique fiscale et politique en matière de dépenses publiques ;
- (viii) recouvrement des recettes fiscales et gestion des finances publiques ;
- (ix) statistiques macroéconomiques et financières ;

- (x) normes de diffusion des données, et
- (xi) cadres législatifs (pour ce qui précède).

8. Les activités du FMI pour le développement des capacités dépendent de la demande des États membres. Leur planification et leur mise en œuvre requièrent la participation et l'adhésion pleines et entières des pays bénéficiaires pour qu'elles soient efficaces et qu'elles aient un impact. La façon dont les recommandations formulées dans le cadre de l'assistance technique ont été mises en œuvre peut permettre d'évaluer l'engagement d'un pays et être, avec d'autres facteurs pertinents, comme les changements importants survenus dans les circonstances nationales, l'une des considérations entrant en ligne de compte dans la décision de renouveler ou non l'assistance technique. L'appropriation à l'échelon national peut aussi être renforcée en associant les pays à l'évaluation et au suivi des activités passées et présentes d'assistance technique.

9. Les activités du FMI pour le développement des capacités doivent s'intégrer dans le dialogue que le FMI entretient avec les États membres sur les politiques à mener dans le cadre de ses activités de surveillance ou des programmes financiers qu'il soutient.

- Le dialogue sur l'action à mener peut éclairer les discussions engagées avec les autorités nationales sur les domaines pour lesquels des actions de développement des capacités menées par le FMI pourrait être particulièrement utiles et appropriés. Il peut permettre, par exemple, de déterminer les domaines où l'insuffisance des capacités institutionnelles menace la réalisation d'objectifs hautement prioritaires (comme l'accroissement des recettes publiques, l'adoption d'un cadre plus solide pour la politique monétaire ou l'application de mesures macroprudentielles pour limiter le risque financier).
- En retour, la fourniture de services de développement des capacités peut aider à discerner les contraintes de capacité qui méritent d'être prises en compte dans l'évaluation de l'opportunité et de la viabilité de différentes options de politique économiques. Les rapports d'assistance technique incluent des analyses approfondies sur des sujets particuliers tels que la réforme des subventions énergétiques ou la gestion de la dette, pour un large éventail de pays. Ils peuvent ainsi enrichir les conseils prodigués par le FMI dans le cadre de ses activités de surveillance ou des programmes qu'il soutient.

10. Le FMI fournit lui-même ses services de développement des capacités sous la forme de conseils et de formations. Il assume les services qu'il fournit, quel que soit leur mode de prestation, et il contrôle leur qualité.³

11. Le FMI coopère étroitement avec d'autres prestataires de services de développement des capacités. Son action étant fortement polarisée sur ses principaux domaines d'expertise et ses

³ Le FMI ne finance pas d'autres prestataires de services de développement des capacités et il ne délègue pas non plus la fourniture de ces services à des contractants indépendants.

ressources étant limitées, il cherche à éviter les chevauchements d'activités avec les autres prestataires et à favoriser les complémentarités. Cette coordination est opérée à divers niveaux et de différentes façons. Par exemple, dans certains cas comme celui de l'assistance technique fournie par les Centres régionaux d'assistance technique, des comités directeurs facilitent le partage de l'information et la coordination en réunissant régulièrement les représentants des pays bénéficiaires, des donateurs et d'acteurs importants. Lorsqu'il décide d'intervenir dans le développement des capacités, le FMI cherche à établir si d'autres acteurs sont déjà engagés dans des efforts du même ordre.

GOVERNANCE

12. Le Conseil d'administration et la Direction générale du FMI exercent des fonctions distinctes mais étroitement liées en ce qui concerne les activités que l'institution exerce dans le domaine du développement des capacités, conformément aux dispositions de ses Statuts.

13. Le Conseil d'administration assure l'orientation stratégique et la surveillance par l'intermédiaire (i) d'examen périodiques et de la définition des grandes lignes des politiques et des activités de l'institution pour le développement des capacités, et (ii) du processus budgétaire. C'est dans ce cadre que la direction mène les opérations liées aux activités de développement des capacités, approuve les demandes d'intervention dans ce domaine formulées par les États membres et fixe les politiques à suivre sur certains points en concertation avec le Conseil d'administration.

- Pour ses réexamens périodiques, le Conseil d'administration reçoit des informations sur les principaux aspects des activités menées par le FMI pour développer les capacités, une analyse de la mise en œuvre des politiques et des principes qui régissent ces activités, ainsi que des données sur leur évaluation. Le Conseil d'administration se prononce, sur cette base, sur les changements à apporter à l'action menée et, sans oublier que celle-ci dépend de la demande des pays membres, exprime son avis sur les grandes priorités à retenir au cours des trois à cinq années suivantes.
- Dans le cadre du processus budgétaire annuel, le Conseil d'administration est informé de la composition des activités de développement des capacités, du financement prévu pour ces activités et des prestations effectuées. Cela lui permet de faire connaître son point de vue sur la mise en œuvre des priorités pluriannuelles du développement des capacités et sur l'intégration des activités menées dans ce domaine dans l'ensemble des priorités du FMI au moment où il fixe le budget de l'institution.
- Les conclusions des réexamens effectués par le Conseil d'administration, jointes aux principes exprimés dans ce document ainsi qu'aux conclusions des discussions budgétaires, donnent aux services du FMI les grandes orientations qui guident pour les années à venir toutes les activités que l'institution consacrera au développement des capacités.

14. La Direction générale reflète l'orientation stratégique et le budget global du FMI, arrêtés par le Conseil d'administration, dans les procédures et pratiques qui régissent les activités de

développement des capacités en suivant un processus intégré, couvrant l'ensemble de l'institution, qui permet de fixer les priorités les responsabilités des différents départements et d'établir leurs budgets. Le Comité interdépartemental sur le renforcement des capacités, présidé par l'un des Directeurs généraux adjoints, fait partie intégrante de ce processus. Chaque automne, ce comité examine les priorités du développement des capacités à la lumière des demandes formulées par les États membres et de l'ensemble des priorités du FMI, telles qu'elles ressortent des communiqués du Comité monétaire et financier international (CMFI), des programmes de travail du Conseil d'administration et des principaux objectifs de la Direction générale. Les conclusions du comité sont ensuite intégrées dans la planification d'ensemble du FMI et les discussions budgétaires menées dans le contexte du cadre de responsabilité des départements. Ce processus permet d'harmoniser les objectifs fixés dans le domaine du développement des capacités avec les priorités institutionnelles plus générales.

15. Le Comité sur le renforcement des capacités, dont le secrétariat est assuré par l'Institut pour le développement des capacités, se réunit aussi périodiquement pour :

- faire le point du déroulement des activités de développement des capacités par rapport aux programmes et, tel qu'il ressort des progrès observés, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, par rapport aux objectifs fixés et aux résultats souhaités ;
- examiner les résultats des évaluations de différents programmes de développement des capacités, dégager les principaux enseignements tirés de ces évaluations, et établir le prochain programme d'évaluation ;
- faire le bilan des activités de collecte de fonds pendant l'année écoulée et fixer les objectifs pour les périodes à venir, à la lumière des priorités du développement des capacités ;
- fixer le montant de la réserve allouée au développement des capacités qui permet, entre autres, de répondre aux demandes urgentes, et
- traiter toute question importante découlant des réexamens effectués notamment par le Conseil d'administration.

16. Les départements géographiques et ceux chargés du développement des capacités arrêtent les programmes annuels d'action dans ce domaine en tenant compte des priorités fixées par le Comité sur le renforcement des capacités et des délibérations sur le cadre de responsabilité et le budget des départements.

- En concertation avec les départements chargés du développement des capacités, les départements géographiques rédigent une note annuelle de stratégie régionale (NSR) qui expose les priorités fixées à court et à moyen terme pour développer les capacités d'une région donnée.
- Les départements chargés du développement des capacités et les départements géographiques élaborent, à partir de ces notes, un plan annuel d'affectation des ressources qui expose, de façon

détaillée, le programme de mise en œuvre des activités de développement des capacités par région, pays, source de financement et département concerné.

17. Il incombe aux départements chargés du développement des capacités de mettre en œuvre les activités pertinentes, conjointement avec les centres régionaux d'assistance technique et les centres régionaux de formation, et d'assurer le contrôle de qualité.

HIÉRARCHISATION DES PRIORITÉS

18. Il est indispensable de hiérarchiser les priorités du fait que, même avec l'aide de donateurs, le FMI ne dispose pas des ressources nécessaires pour répondre à toutes les demandes de développement des capacités formulées par les pays. Les ressources limitées doivent être réparties entre les régions, les pays et les domaines thématiques ainsi qu'entre les besoins à court et à moyen terme en fonction de la demande émanant des pays membres et des priorités stratégiques globales du FMI. La crise mondiale a rappelé avec force que le FMI doit être en mesure de mobiliser rapidement des ressources suffisantes pour répondre à des besoins immédiats de développement des capacités en cas de crise (« développement curatif des capacités »), et aider les pays à se doter de solides institutions pour pouvoir mieux résister aux chocs (« développement préventif des capacités ») tout en restant en mesure de soutenir les efforts visant à développer les capacités dans les États membres, notamment les pays à faible revenu, les États fragiles et les petits États (« développement des capacités aux fins du développement »).

19. La hiérarchisation des priorités du FMI doit notamment reposer sur les principes suivants :

- Au niveau du FMI, il faut décider de l'importance qui sera accordée aux activités de développement des capacités par rapport aux autres domaines d'activité de l'institution et fixer les grandes lignes de la répartition de ces activités entre les régions et les domaines thématiques. Le processus de planification stratégique du FMI se prête parfaitement à cet exercice. Comme on l'a vu plus haut, le Comité sur le renforcement des capacités informe les départements des priorités institutionnelles en ce qui concerne le développement des capacités puis cette information est intégrée dans le processus qui fixe les priorités globales du FMI, la responsabilité des départements et les budgets.
- Au niveau des pays, l'ordre des priorités doit refléter les demandes formulées par les États membres. Les départements géographiques ainsi que les représentants résidents jouent un rôle crucial en discutant avec les États membres de leurs besoins au niveau des capacités et en communiquant les informations ainsi réunies aux départements chargés du développement des capacités. Ces derniers entretiennent aussi un dialogue suivi avec les États membres sur leurs besoins dans le cadre de l'exercice de leurs activités. Les discussions avec les autorités nationales fournissent de précieux éléments d'information pour l'élaboration des notes de stratégie régionale et des plans d'affectation des ressources.

20. En résumé, la hiérarchisation des priorités du développement des capacités est un processus itératif supervisé par le Comité sur le renforcement des capacités, qui reflète le point de vue de

l'ensemble des États membres à l'égard des tâches prioritaires du FMI, les demandes spécifiques d'intervention pour le développement des capacités émanant d'États membres et les décisions du Conseil d'administration concernant le budget de l'institution. Les notes de stratégie régionale et le plan d'affectation des ressources traduisent en un plan précis d'activités la demande des pays, les priorités du FMI et les contraintes pesant sur les ressources.

PARTENARIATS AVEC LES DONATEURS ET FINANCEMENT

21. À la différence des activités de surveillance et de soutien financier aux États membres, les activités de développement des capacités sont financées à la fois par les ressources propres du FMI et par les contributions de donateurs. Le processus budgétaire global du FMI ne fait pas de distinction entre ces deux types de financement du développement des capacités. Le montant que le FMI consacre au développement des capacités est déterminé en fonction de son budget global, en tenant compte de la demande pour ses autres activités.

22. Les partenariats conclus avec les donateurs pour financer les services de développement des capacités sont mutuellement bénéfiques :

- Ils permettent au FMI d'augmenter l'échelle des services qu'il fournit pour développer les capacités et de répondre à la demande croissante émanant de ses États membres, surtout ceux à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.
- Les donateurs apprécient aussi la qualité et la continuité des activités de développement des capacités du FMI et ils attachent de l'importance à leur cohérence et complémentarité avec ses activités de surveillance et de prêt.
- En dehors de l'aspect financier, les partenariats rendent le FMI davantage comptable de l'utilisation des ressources et des résultats obtenus. Cela permet aux donateurs d'intégrer plus directement les résultats des activités de développement des capacités de l'institution dans leur propre programmation et l'affectation de leurs ressources, ce qui permet d'accroître l'efficacité globale du soutien apporté aux États membres.

23. Les financements interne et externe du développement des capacités ne sont pas parfaitement substituables l'un à l'autre du fait que le second est affecté en fonction des préférences des donateurs pour des régions, des aspects ou des moyens d'action particuliers.

24. Par conséquent, il faut que le FMI décide comment financer diverses activités de développement des capacités, soit en utilisant ses propres ressources soit en faisant appel à des donateurs. Ces décisions sont prises sur la base des principes suivants, approuvés par le Conseil d'administration :

- *Rôle du FMI.* Le financement du développement des capacités par le FMI devrait être envisagé dans les cas suivants : (i) dans les pays ou pour des sujets thématiques pour lesquels aucun financement extérieur n'est disponible, y compris dans le cas de la mise en œuvre de programmes soutenus par le FMI; (ii) s'il faut réagir rapidement, ou (iii) quand l'expertise du FMI dans des domaines particuliers doit être entretenue.
- *Rôle des donateurs.* Le financement du développement des capacités par des donateurs devrait être envisagé dans les cas suivants : (i) quand les intérêts des donateurs sont compatibles avec les priorités et les objectifs du FMI et (ii) quand le FMI dispose d'une marge budgétaire suffisante pour couvrir le coût du cofinancement.
- *Effet additionnel.* Le financement par des donateurs devrait se traduire, pour les États membres, par un apport additionnel de services de développement de leurs capacités.

25. Le FMI fournit gratuitement ses services de développement des capacités aux pays qui en bénéficient. Les pays contribuent parfois de leur plein gré au financement de ces services que leur fournit le FMI. Suivant les circonstances, un pays avancé ou un pays à revenu intermédiaire peut bénéficier de services de développement des capacités financés à la fois par le FMI et par ses propres contributions.

26. Les nouvelles initiatives financées par des donateurs (nouveau fonds fiduciaire spécialisé ou accroissement sensible de la contribution d'un donateur à un compte bilatéral, par exemple) sont soumises à un examen interdépartemental et à une procédure d'approbation par la direction. Cette procédure doit permettre de s'assurer, avant de solliciter la contribution de donateurs, que l'initiative en question est conforme aux objectifs institutionnels du FMI et compatible avec ses contraintes budgétaires. Elle vise également à donner aux donateurs l'assurance qu'au cas où ils apportent une contribution financière à une nouvelle initiative, le FMI est prêt à utiliser cette contribution.

MISE EN ŒUVRE

27. Les services de développement des capacités sont fournis à la demande des États membres du FMI sous différentes formes, telles que des programmes pluriannuels en faveur d'un État membre particulier (ou d'un groupe d'États membres) gérés depuis le siège de l'institution ou par l'un de ses centres régionaux (d'assistance technique ou de formation), l'envoi d'experts sur place pour des périodes pouvant aller de quelques jours à plusieurs années, des missions ponctuelles organisées depuis le siège de l'institution, des cours dispensés dans les locaux du siège ou au niveau régional ou national, des ateliers entre pairs et des ateliers techniques, ou des discussions menées au siège ou à distance depuis le siège. Dans la mesure du possible, ces diverses formes de prestation des services devraient être étroitement intégrées.

28. D'une manière générale, les services de développement des capacités devraient être fournis sur la base des principes directeurs suivants :

- Quel que soit le mode de prestation adopté, l'intervention du FMI est planifiée avec la pleine participation des autorités des pays bénéficiaires.
- Les activités du FMI pour le développement des capacités sont soumises à des contrôles de qualité. Les experts sur le terrain ont directement accès aux vastes compétences techniques des services du FMI. Leur tâche est facilitée par de solides procédures de contrôle de la qualité ainsi que par l'appui technique et l'encadrement constant fournis par les départements chargés du développement des capacités pertinents, sans oublier le processus d'examen⁴. Les experts travaillent aussi en concertation avec les départements géographiques pour mieux comprendre la situation des pays et fournir des conseils appropriés. Ces modes d'action permettent aussi d'intégrer davantage l'assistance technique dans les activités analytiques du FMI et le dialogue sur les mesures à prendre.
- Le FMI œuvre au développement des capacités par l'intermédiaire de ses services ou d'experts extérieurs qu'il sélectionne, embauche sous contrat, et soutient. Il dispose d'une liste d'experts qui ont fait leurs preuves et ont une connaissance approfondie des meilleures pratiques internationales dans les domaines précis que couvrent ses activités de développement des capacités. L'efficacité de sa prestation dépendant dans une large mesure des compétences de ces experts, le FMI a la haute main sur leur sélection et les avis émis, quels que soient le mode de prestation et la source de financement des services fournis.
- La contribution du FMI au développement des capacités revêt la forme d'avis autorisés ou de formations d'excellente qualité, reflétant les meilleures pratiques internationales et étayés par ses travaux analytiques. Elle est adaptée aux besoins du pays et à sa capacité d'absorption. Elle inclut aussi un processus de suivi pour veiller à ce que les dispositions soient mises en œuvre et qu'elles aient un effet durable.

29. Tout doit être fait pour exploiter au mieux les synergies entre les deux vecteurs du développement des capacités (l'assistance technique et la formation) et entre les activités de développement des capacités du FMI et celles de surveillance et de prêt. Les services du FMI devraient viser à dispenser l'assistance technique et la formation comme des produits complémentaires du fait qu'elles partagent des objectifs similaires (à savoir, renforcer les capacités humaines et institutionnelles pour formuler et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques, financières et structurelles judicieuses).

30. On attend des services du FMI qu'ils exploitent les avancées des technologies de l'information et de la communication en ayant recours à la visioconférence ainsi qu'aux cours et séminaires en ligne pour étoffer efficacement les services de développement des capacités et nourrir

⁴ L'étroite supervision des spécialistes de l'assistance technique qu'assurent les experts du siège ainsi que les examens par les pairs distinguent l'assistance technique fournie par le FMI de celle offerte par beaucoup d'autres pourvoyeurs qui confient l'exécution des projets à des contractants indépendants.

le dialogue avec les États membres sur leurs besoins et les actions menées dans ce domaine. Ces activités doivent compléter les rencontres en personne.

DIFFUSION DE L'INFORMATION

31. Diffuser l'information sur le développement des capacités présente plusieurs avantages : (i) permettre aux États membres (et au grand public) de mieux comprendre les meilleures pratiques internationales ainsi que l'expérience du FMI dans ce domaine.; (ii) faciliter la coordination avec les donateurs et les autres prestataires de ces services, ce qui, à son tour, aide les pays à assimiler les conseils qui leur sont donnés pour développer leurs capacités et le FMI à hiérarchiser les priorités de son action dans ce domaine, et (iii) permettre aux gouvernements, parlementaires et contribuables des pays donateurs de pouvoir plus aisément se rendre compte de la façon dont leurs fonds sont utilisés. C'est pourquoi le FMI souhaite désormais que l'information relative au développement des capacités soit plus largement diffusée tout en veillant à préserver la confidentialité de certaines informations et la franchise des avis émis⁵.

32. Les *Staff Operational Guidelines on Dissemination of Technical Assistance Information* (lignes directrices opérationnelles à l'intention des services du FMI sur la diffusion de l'information relative à l'assistance technique) décrivent les procédures en vigueur pour améliorer la communication des informations sur le développement des capacités à destination de divers instances, comme l'organisme bénéficiaire et d'autres agences du pays bénéficiaire, les bureaux des administrateurs du FMI, les services du FMI et ceux de la Banque mondiale, les donateurs et les autres prestataires ainsi que le grand public⁶.

33. Le consentement du bénéficiaire de l'assistance technique est requis pour toute transmission d'avis final émis dans le cadre de l'assistance technique aux bureaux des administrateurs, aux donateurs, ou aux autres prestataires de services de développement des capacités pouvant se prévaloir d'un intérêt légitime. Le bénéficiaire doit, pour cela, donner expressément son accord à la communication ou s'y opposer dans les soixante jours suivant la transmission de l'avis final, faute de quoi son assentiment sera réputé acquis.

34. Les règlements en vigueur précisent également que la publication des rapports d'assistance technique est encouragée.

SUIVI ET ÉVALUATION

35. Le suivi et l'évaluation permettent d'examiner les activités de développement des capacités pour s'assurer que les experts soient redevables de leurs actions, pour estimer la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et l'impact de ces activités et pour en tirer des enseignements utiles pour les renforcer à l'avenir. L'importance du suivi et de l'évaluation pour assurer la qualité et l'efficacité des

⁵ Voir [Public Information Notice—Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance \(PIN No. 08/58\)](#).

⁶ Voir [Staff Operational Guidelines on Dissemination of Technical Assistance Information](#).

activités de développement des capacités n'est plus à démontrer. Des examens périodiques des conseils prodigués dans le cadre de l'assistance technique ou du contenu des formations doivent faire partie intégrante des procédures de travail des départements s'occupant de l'assistance technique et de la formation. Les commentaires des autorités bénéficiaires doivent être sollicités dans le cadre du suivi et de l'évaluation pour qu'il soit pleinement tenu compte de leur avis.

36. Les services du FMI devraient poursuivre la mise au point d'une approche systématique du suivi et de l'évaluation. Un de ces aspects essentiels est la gestion axée sur les résultats, qui vise à systématiser l'observation des résultats à l'aide d'indicateurs. Ce système de gestion devrait jouer un rôle de plus en plus important dans le suivi et l'évaluation. Il devrait s'appliquer à toutes les activités de développement des capacités, qu'elles soient financées par des sources internes ou externes de financement. Ce système devrait s'assurer que les services du FMI et les autorités nationales ne perdent pas de vue les objectifs visés et servir de base aux activités d'évaluation.

37. L'évaluation est une autre composante importante de cette approche systématique. Elle s'appuie sur divers instruments dont : (i) les évaluations couvrant l'ensemble des politiques et des activités du FMI ; (ii) les évaluations des départements de l'institution destinées à mesurer l'impact d'activités spécifiques de développement des capacités ; (iii) les évaluations effectuées à la demande des donateurs, et (iv) les évaluations effectuées par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du FMI.

38. *Evaluations de l'ensemble des actions du FMI en faveur du développement des capacités.* Ces activités sont passés en revue par le Le FMI tous les trois à cinq ans comme c'est le cas pour les autres grands domaines d'intervention. Cet exercice doit avoir une composante rétrospective et une composante prospective :

- Pour la première, l'attention devrait se porter sur la hiérarchisation des priorités, le financement, le suivi et l'évaluation ainsi que l'adéquation aux principes inscrits dans ce document.
- Pour la seconde, la revue devrait permettre de définir les grandes lignes des changements à apporter pour augmenter l'impact du développement des capacités. Il faudrait s'efforcer en particulier de rendre celui-ci plus efficace et efficient tout en consolidant ses points forts.

39. *Les évaluations des départements chargés du développement des capacités.* Les départements du FMI procèdent à l'évaluation de certains de leurs projets. Celles-ci devraient être guidées par des critères de sélection des éléments pertinents clairement définis et utiliser un cadre commun. Ces évaluations peuvent porter non seulement sur des pays particuliers mais aussi sur des domaines thématiques spécifiques. Diverses techniques d'évaluation peuvent être employées comme des enquêtes menées à l'issue de cours de formation et de missions d'assistance technique ou des visites effectuées dans des pays gros bénéficiaires de services de développement des capacités. Ces évaluations peuvent être effectuées par les services du FMI (auto-évaluations) ou par des experts extérieurs (évaluations externes).

40. *Les évaluations effectuées à la demande des donateurs.* Les évaluations des centres régionaux d'assistance technique et des fonds fiduciaires sont imposées et effectuées par des évaluateurs extérieurs, le plus souvent au milieu de chaque cycle de financement quinquennal. D'autres projets financés par des donateurs font aussi l'objet d'évaluations.