



Le Programme SYGADE



UNE BRÈVE DESCRIPTION

1. QU'EST-CE QUE LE PROGRAMME SYGADE?

Le Programme SYGADE de la CNUCED fournit aux pays en développement et aux économies en transition une assistance technique en matière de gestion de la dette. Les activités organisées dans le cadre de ce programme de coopération technique visent à (a) fournir une assistance dans l'élaboration de stratégies efficaces en matière de gestion de la dette ; (b) fournir une assistance directe aux bureaux de gestion de la dette grâce à ses produits et services, y compris le renforcement des capacités ; (c) organiser, ou coordonner, des discussions et des échanges d'expériences dans le domaine de la gestion de la dette ; (d) maintenir et améliorer des systèmes de gestion et d'analyse de la dette à la pointe de la technologie ; et (e) appuyer le développement institutionnel.

Le composant principal de l'assistance fournie par le Programme SYGADE est un logiciel de gestion de la dette, le SYGADE (Système de gestion et d'analyse de la dette). Le SYGADE a été conçu en vue de renforcer les capacités techniques des pays en développement dans l'enregistrement et le suivi de leur dette extérieure. La première version du système a été développée il y a un peu plus de dix-sept ans, à la suite du soutien donné par la CNUCED aux pays en développement dans leur préparation pour le Club de Paris, devant lequel sont négociées les demandes de rééchelonnement de la dette bilatérale. L'assistance technique fournie par la CNUCED dans le domaine de la gestion de la dette - qui se base sur le cadre théorique défini dans Une gestion efficace de la dette¹ - comprend notamment des conseils sur les aspects institutionnels, administratifs et juridiques de la gestion de la dette, ainsi que des activités de formation à l'utilisation du SYGADE et à la gestion de la dette en général.

La CNUCED s'est imposée comme l'une des organisations internationales les plus réputées dans ce domaine et a joué un rôle important dans la diffusion d'une meilleure compréhension de la gestion de la dette dans les pays en développement. Au cours des cinq dernières années, le Programme SYGADE a connu une croissance rapide dans toutes les régions du monde. Le programme collabore actuellement avec plus de 60 pays.

<i>Afrique</i>	<i>Asie</i>	<i>Amérique latine & Caraïbes</i>	<i>Europe orientale et CEI</i>
Angola	Bangladesh	Argentine	Albanie
Burkina Faso	Indonésie	Bolivie	Bélarus
Burundi	Iran	Colombie*	ex-Rép. youg. de Macédoine
Côte d'Ivoire	Jordanie	Costa Rica	Géorgie
Djibouti	Liban	El Salvador	Kazakhstan
Egypte	Pakistan	Equateur	Lituanie
Ethiopie	Palestine	Guatemala	Moldova
Guinée*	Philippines	Haïti	Ouzbékistan
Guinée-Bissau	Syrie*	Honduras	Roumanie
Madagascar*	Viet Nam	Nicaragua	Turkménistan*
Mauritanie	Yémen	Panama	Ukraine
Ouganda		Paraguay	
République centrafricaine		Pérou	
Rwanda		République dominicaine	
Sao Tomé-et-Principe		Suriname*	
Sénégal		Trinité-et-Tobago	
Soudan		Venezuela	
Tchad			
Togo			
Zambie			
Zimbabwe			

* Projets en attente

¹ Une gestion efficace de la dette, UNCTAD/GID/DMS/15/Rev.1.

Le SYGADE est généralement installé à la banque centrale et/ou au ministère des finances. L'installation du système et la formation sont le plus souvent entreprises dans le cadre d'un projet de coopération technique, financé par le PNUD et d'autres sources, y compris par les gouvernements eux-mêmes. De manière générale, le projet en question accorde une attention particulière à l'environnement institutionnel et administratif dans lequel le SYGADE doit être exploité, ainsi qu'aux moyens nécessaires en matière de formation et de matériel informatique.

Le programme SYGADE est constitué d'une équipe centrale basée à Genève et son financement est assuré par des ressources du budget régulier et des ressources extrabudgétaires. Depuis 1995, le Programme a reçu des fonds importants de la part de donateurs bilatéraux, dont la Belgique, le Danemark, la Finlande, l'Irlande, Les Pays-Bas, la Norvège, la Suède et la Suisse. L'équipe du SYGADE qui comprend actuellement dix-neuf professionnels et deux agents des services généraux est composée de spécialistes en informatique qui sont responsables du développement et de la maintenance du logiciel SYGADE, ainsi que d'économistes financiers chargés principalement de la conception, de l'exécution et de la gestion des projets. L'équipe est dirigée par le chef du programme SYGADE. Elle est épaulée par des consultants qui travaillent pour des périodes déterminées à des projets spécifiques, et par des conseillers techniques principaux qui travaillent sur le terrain à la mise en œuvre des projets de longue durée.

Les activités de l'équipe centrale incluent notamment:

- Le développement du SYGADE et l'élaboration de la documentation,
- Le soutien au logiciel (Ligne «SOS» du SYGADE),
- Les démonstrations du SYGADE,
- L'évaluation des besoins des pays,
- La conception des projets nationaux,
- La gestion des projets actifs et en attente,
- La fourniture des documents d'information (y compris le Bulletin du SYGADE)
- La délivrance des activités de formation et
- La participation comme conseillers techniques aux séminaires sur la gestion de la dette.

Aussi souvent que possible, le programme SYGADE apporte son concours et participe à des projets régionaux ou sous-régionaux comme appui à ses activités dans les pays utilisateurs et cherche à collaborer et à s'associer avec d'autres organisations régionales qui désirent aider leurs pays membres dans le domaine de la gestion de la dette. A titre d'exemple, on peut mentionner la collaboration avec le *Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa* (Institut de gestion macro-économique et financière de l'Afrique australe et orientale) où la CNUCED est un partenaire à part entière. Une initiative similaire a récemment été lancée au niveau régional pour l'Afrique francophone par la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC). Le Programme SYGADE prépare actuellement un programme de travail conjoint et apportera son étroite collaboration aux activités prévues dans la composante gestion de la dette cette l'initiative.

Un des objectifs du programme de formation du Programme SYGADE en matière de gestion de la dette est d'aider les gouvernements à améliorer leurs capacités à former et à retenir le personnel. La CNUCED fournit une assistance dans ce domaine en facilitant l'organisation au niveau national d'ateliers de travail, de séminaires, de formation sur le lieu de travail, etc. A titre d'exemple, en 1998 et 1999, un programme de formation visant à renforcer les capacités dans le domaine de la gestion de la dette en Europe de l'Est et dans la Communauté des Etats Indépendants (CEI) a été mis en oeuvre en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR).

La conférence interrégionale sur la gestion de la dette qui s'est tenue pour la première fois à Genève en décembre 1997 est devenue maintenant un événement régulier, organisé tous les deux ans. La dernière conférence organisée en avril 2000 a réuni plus de 200 participants d'environ 60 pays. Au cours de cette conférence de 3 jours, plus de 30 experts de différents pays et de diverses institutions financières ont exposé leurs points de vue sur la fonction de la gestion de la dette dans l'environnement économique actuel, les instruments financiers et la gestion de risque et ont abordé les problèmes liés à la gestion financière.

En réponse au besoin exprimé par un grand nombre de pays de pouvoir réaliser un échange d'expérience, de savoir-faire et d'information en matière de gestion de la dette, au niveau international et de manière régulière, la CNUCED a contribué à la constitution de l'Association mondiale des bureaux de gestion de la dette (World Association of Debt Management Offices, WADMO) en avril 2000. L'objectif principal de l'Association est d'offrir aux professionnels de la gestion de la dette un forum où ils pourront débattre de questions techniques présentant un intérêt commun.

2. QU'EST-CE QUE LE SYGADE?

Le système de gestion et d'analyse de la dette (SYGADE) est un système informatisé mis au point par la CNUCED pour fournir en temps utile des informations exactes sur la dette, aux fins d'une gestion efficace de celle-ci. La dernière version de ce système, le SYGADE 5.2, est sortie au début de l'année 2000. Comme les précédentes versions, le SYGADE 5.2 est disponible en anglais, français, espagnol et russe. Une des caractéristiques les plus importantes de cette version est l'interface avec le Modèle de viabilité de la dette de la Banque mondiale, le DSM+. En effet, la CNUCED a signé un accord de partenariat avec la Banque mondiale et le Secrétariat du Commonwealth portant sur le développement et la distribution de l'outil analytique de la Banque mondiale. Aux termes de cet accord, la CNUCED assure la distribution de cet outil aux pays utilisateurs du SYGADE et, à leur demande, assure la formation des responsables de la dette concernés.

Le SYGADE peut être utilisé aussi bien dans un environnement mono-poste que dans un environnement réseau et il peut être installé sur la plupart des systèmes d'exploitation de réseau. Le SYGADE est une application basée sur WindowsTM qui utilise Oracle, le système de base de données relationnelle le plus répandu.

Les caractéristiques du SYGADE 5.2

Le SYGADE permet à l'utilisateur de suivre l'évolution à court, moyen et long terme de la dette publique et privée ainsi que les opérations de rétrocession. La dette à court terme, la dette intérieure et les dons peuvent également être enregistrés dans le système. Le SYGADE permet de produire des états de sortie sur toutes les données relatives aux informations générales sur les prêts, comme les conditions du prêt, les participants au prêt, les accords et les différentes transactions se rapportant au prêt.

Le SYGADE est notamment utilisé pour:

- Enregistrer toutes les informations relatives aux prêts et aux dons, y compris leur liens éventuels avec des projets et différentes lignes budgétaires nationales,
- Calculer la valeur actualisée des prêts,
- Créer et mettre à jour automatiquement les tirages prévisionnels,
- Enregistrer les transactions réelles dans le grand livre,
- Identifier les prêts pour lesquels le service de la dette comporte des arriérés et calculer les intérêts de pénalité,
- Calculer automatiquement les tableaux d'amortissement sur la base des informations contenues dans la base de données,
- Calculer des projections basées sur l'encours en utilisant la méthode du prorata ou la méthode «tronquée».
- Sélectionner des états de sortie parmi un large éventail d'états de sortie standard ou définis par l'utilisateur, à des fins de validation et de contrôle.

Le SYGADE propose un certain nombre **d'états de sortie prédéfinis** (tels que les tableaux d'amortissement, les fiches d'information sur le prêt, les fiches d'information sur les tranches, etc.) et offre également à l'utilisateur la possibilité de **créer ses propres états de sortie**. La souplesse du module des états de sortie facilite la production de statistiques sur la dette qui intègrent les codes standards internationaux en la matière. Les possibilités quant aux états de sortie sont pratiquement illimitées car la plupart des champs et des codes peuvent servir de critère de sélection. Par ailleurs, le système génère automatiquement les rapports demandés par la Banque mondiale à ses pays emprunteurs. Les états de sortie agrégés peuvent être facilement produits en devise nationale, en dollar des Etats-Unis, en euro ou en DTS. Enfin, le système peut être programmé afin de produire les demandes de décaissement et les ordres de paiement.

Au nombre des fonctionnalités du SYGADE 5.2 figure le **module d'analyse** qui a été spécifiquement conçu pour calculer les projections basées sur l'encours et la valeur actuelle d'un portefeuille de la dette. Grâce à ce module, l'utilisateur peut sélectionner différents paramètres et méthodes de calcul dont l'intérêt majeur est notamment de lui permettre de produire et de comparer différents scénarios dans le cadre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). De plus, l'interface créée entre le SYGADE et le DSM+ permet à l'utilisateur d'exporter directement les données dans le DSM+.

Le **dispositif de sécurité** du SYGADE empêche que le personnel non autorisé puisse consulter ou imprimer des données et attribue différents droits d'accès aux différents utilisateurs. L'accès à la base de données est contrôlée par l'administrateur de la base de données.

Le SYGADE est fourni avec un jeu de **documents** qui comprend des manuels et des guides de référence, un glossaire de la dette et du SYGADE ainsi qu'une documentation sur les procédures générales relatives à la gestion de la dette.

Le SYGADE a été conçu de manière à pouvoir être facilement personnalisé et adapté en fonction des besoins et préférences de chaque institution cliente. Par ailleurs, la technologie utilisée offre une grande souplesse, permettant l'intégration du SYGADE à d'autres systèmes, aboutissant de ce fait à la création de "systèmes financiers intégrés".

3. DE QUOI AVEZ-VOUS BESOIN POUR RÉUSSIR À INSTALLER ET À EXPLOITER LE SYGADE?

Les Systèmes informatisés de gestion de la dette (SIGD), qu'ils soient standard (comme le SYGADE) ou conçus "sur mesure" pour un pays donné, existent maintenant depuis plus de deux décennies. Du fait de l'expérience qu'elle a gagnée en installant le SYGADE dans différents pays, la CNUCED fournit des services consultatifs sur les aspects administratifs et institutionnels afin de garantir le succès de ses projets. Plusieurs facteurs paraissent particulièrement importants si l'on veut mener à bien l'installation et l'exploitation de systèmes de ce genre.

Des arrangements institutionnels bien définis sont tout d'abord nécessaires, y compris un cadre administratif et une autorité légale appropriés. Les fonctions et les responsabilités doivent être clairement définies et l'unité chargée de recueillir les données devrait se voir attribuer la responsabilité et l'autorité nécessaires. De surcroît, la localisation de l'unité abritant le SIGD doit bien être étudiée afin d'assurer une exploitation optimale du système. Généralement, celui-ci est installé dans une unité au sein du Ministère des finances ou de la Banque centrale.

Un autre facteur clé est un engagement ferme de la part des hauts responsables pendant et après l'installation, de même qu'un personnel stable, bien motivé et bien formé. Il s'ensuit qu'il est nécessaire de mettre en place une politique visant à inciter le personnel à rester.

L'appui technique est un autre facteur important. Une maintenance adéquate du matériel doit être fournie. Le personnel technique du SYGADE apporte son appui sous forme d'une ligne SOS à Genève, accessible par téléphone, télécopie et courrier électronique sur Internet.

Une connaissance approfondie du SIGD est nécessaire, celle-ci devant être accessible à tout moment. Il faut souligner qu'une bonne information n'est pas en soi une condition suffisante pour assurer l'efficacité d'un système de gestion de la dette. L'analyse et le contrôle doivent suivre et contribuer à la prise de décisions.

4. QU'EST-CE QU'UNE GESTION EFFICACE DE LA DETTE?

En plus de l'information et de l'informatisation des systèmes d'information, une gestion efficace de la dette fait entrer en jeu un certain nombre de questions concernant l'administration, le fonctionnement d'un bureau, les communications, les autorisations légales, l'analyse du crédit, de la balance des paiements et du

budget, la maîtrise des emprunts et la définition des stratégies, ainsi que la formation du personnel et les moyens de le conserver en place.

La gestion de la dette revêt deux dimensions, l'une macro-économique, l'autre micro-administrative. Il faut la considérer, dans le premier cas, comme partie intégrante de la gestion macro-économique d'ensemble d'un pays, tandis que, dans le second cas, elle s'inscrit dans un processus plus général d'administration et de gestion de l'état.

Pour tenir compte de ces nombreux problèmes et des deux dimensions de la gestion de la dette, le programme SYGADE a mis au point un cadre conceptuel qui met en évidence les conditions d'une gestion efficace de la dette extérieure d'un pays et qui aide à comprendre et à mettre en œuvre les mesures correctives requises pour y satisfaire. Ce cadre conceptuel est exposé dans le document Une gestion efficace de la dette, publié par la CNUCED et disponible sur demande.

Une gestion efficace de la dette comporte essentiellement sept fonctions fondamentales: orientation générale, réglementation, ressources, recensement, analyse, contrôle et exécution. Les trois premières relèvent de ce qu'on peut appeler la **politique générale de gestion de la dette**, les quatre autres pouvant être considérées comme faisant partie de la **gestion opérationnelle de la dette**.

La politique générale de gestion de la dette peut être considérée comme la définition des "règles du jeu" par les plus hautes instances gouvernementales. C'est elle qui assigne son orientation et son organisation à l'ensemble constitué par ce que l'on pourrait appeler le **système de gestion de la dette**.

La gestion opérationnelle de la dette en est la pratique quotidienne, suivant les orientations et l'organisation arrêtées au sommet. Elle peut à son tour être décomposée en gestion passive et gestion active. Bien que la ligne de démarcation ne soit pas toujours très claire, la première est censée recouvrir les fonctions qui n'impliquent pas, et la seconde celles qui impliquent, des actions (interactions et transactions) sur le front de la dette. Il est bien évident que la gestion passive influe beaucoup sur la gestion active par l'information et les analyses qu'elle lui fournit, et qu'elle est d'égale importance.

En général, les diverses fonctions de la gestion de la dette ne sont pas assurées par les mêmes services gouvernementaux. Il n'y a pas de modèle universellement accepté d'organisation des services de gestion de la dette et de leurs fonctions. Chaque pays a son propre système et dispose de services qui, au sein Ministère des finances et de la Banque centrale, assument une partie ou la totalité des ces fonctions. Ce qui importe, c'est que toutes les fonctions soient assurées et que tous les services coopèrent et échangent efficacement leurs informations dans un environnement institutionnel intégré et bien défini.

5. COMMENT UN PAYS PEUT-IL ACQUÉRIR LE SYGADE ET BÉNÉFICIER DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE DE LA CNUCED?

Le gouvernement intéressé devra demander à la CNUCED d'envoyer dans son pays une mission d'évaluation des besoins qui permettra d'évaluer la situation et de discuter des activités à entreprendre. Une proposition de projet est alors soumise au gouvernement ainsi qu'aux organismes potentiels de financement. Du fait que la CNUCED ne finance pas les activités à entreprendre, les projets sont en général financés par le PNUD et d'autres institutions multilatérales, des donateurs bilatéraux et/ou le gouvernement lui-même.

Le projet peut englober toute une gamme d'activités dont, notamment, la fourniture du matériel, l'envoi dans le pays de missions de formation composées de consultants et/ou de membres de l'équipe centrale du SYGADE, l'envoi de missions consultatives spécifiques concernant des questions institutionnelles et de procédure, la participation de fonctionnaires nationaux aux séminaires annuels de formation au SYGADE qui ont lieu à Genève (ou dans une région déterminée), et l'organisation de voyages d'étude dans d'autres pays utilisant le SYGADE pour des fonctionnaires nationaux.

Il y a lieu de noter que, dans certaines parties du monde où un grand nombre de pays utilisent le SYGADE, on peut également mettre sur pied un projet d'appui régional.

Pour plus de renseignements, s'adresser à:

Programme SYGADE
Division sur la mondialisation et les stratégies de développement
Bureau E-10 050
CNUCED
Palais des Nations
CH-1211 Genève 10
Suisse

Tél.: (41) 22 907 5924

Fax: (41) 22 907 0045

Courrier électronique: dmfas@unctad.org sur Internet