



DEVELOPMENT COMMITTEE  
(Joint Ministerial Committee  
of the  
Boards of Governors of the Bank and the Fund  
On the  
Transfer of Real Resources to Developing Countries)



**DC/2000-17**

**7 septembre 2000**

**CADRE DE DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ**  
**Rapport d'activité**

Veillez trouver ci-joint un rapport d'activité préparé par les services de la Banque mondiale sur le Cadre de développement intégré et destiné à la réunion du 25 septembre 2000 du Comité du développement. Il s'agit d'une version plus courte du rapport complet examiné par les administrateurs de la Banque mondiale le 31 août 2000. Un bref compte-rendu de cet examen est présenté en page de garde. Les ministres souhaiteront peut-être aborder ce sujet (point 2.A de l'ordre du jour) dans leurs déclarations écrites.

\* \* \*

## **Cadre de développement intégré**

### **Expérience des pays pilote : Mars 1999-juillet 2000**

Rapport d'activité pour le Comité du développement  
Prague, 25 septembre 2000

Lors de sa réunion du 31 août 2000, le Conseil des administrateurs de la Banque mondiale, réuni en comité plénier, a examiné la version intégrale du présent rapport intitulé « Comprehensive Development Framework — Report on Country Experience, March 1999-July 2000 ». Le Conseil a pleinement souscrit au consensus qui se dégage sur l'approche globale du développement au cœur du CDI et a estimé que le rapport présenté retraçait fidèlement l'action déjà menée dans ce domaine. Le Conseil s'est tout particulièrement félicité de la franche évaluation des progrès réalisés et des difficultés restant à surmonter. Il a également noté que le CDI trouvait déjà une application plus large à travers la mise en place des Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP), qui reposent sur les mêmes principes. Il a constaté que la mise en œuvre du CDI dans les pays pilotes n'en n'était qu'à ses débuts et que la Banque, la communauté du développement en général et les pays eux-mêmes continueraient à apprendre au fil de l'expérience. Il a demandé à être tenu informé de l'évolution de la situation. Le présent rapport est une version abrégée du document examiné par le Conseil.

**7 septembre 2000**

## Préface

En 1997, lors de l'Assemblée annuelle de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, j'ai souligné la nécessité de s'attaquer à l'exclusion. En effet, compte tenu du grand nombre de laissés-pour-compte dans les pays en développement, nous risquions de perdre le combat contre la pauvreté. À l'Assemblée annuelle de 1998, j'ai développé cette idée en indiquant que l'intérêt que nous portons à la croissance et aux politiques macroéconomiques solides devait se doubler expressément d'un égal souci de faire véritablement reculer la pauvreté et d'une attention accrue aux aspects institutionnels. En janvier 1999, j'ai proposé l'adoption d'un Cadre de développement intégré (CDI) qui prendrait en compte l'ensemble de ces considérations. À cette époque, j'avais promis de vous rendre compte 12 ou 18 mois plus tard des enseignements de l'expérience à mener dans une douzaine de pays qui, je l'espérais, se porteraient volontaires pour appliquer cette formule. C'est là l'objet du présent rapport.

En mars 1999, nous avons commencé à suivre l'exécution du CDI et à tirer les premières leçons de l'expérience. Nous avons constaté que certains pays s'engageaient déjà sur la voie préconisée par le CDI et que beaucoup de nos partenaires avaient également exprimé des idées allant dans le même sens dans leurs documents d'orientation. Depuis le lancement de ce projet, nous nous sommes régulièrement réunis au sein de notre propre institution, ainsi qu'avec tous nos partenaires, pour suivre l'évolution de la situation et confronter nos idées et nos expériences. Aujourd'hui, je peux dire que les pays appliquant le CDI ont progressé et, si certains ont dû faire face à de graves tensions externes et internes qui ont freiné le processus du changement, d'autres ont régulièrement avancé. Le présent rapport montre que les pays ont surtout réussi à jeter les bases d'une stratégie de développement global, à élargir la participation par des consultations nationales pour forger un consensus sur les actions prioritaires et à resserrer les partenariats stratégiques entre tous les acteurs. Mais ce rapport montre aussi que nous ne sommes qu'au début de ce processus et qu'il reste beaucoup à faire pour aller plus loin dans la mise en œuvre du CDI et élargir son application.

Aussi avons-nous l'intention de continuer à aider les pays souhaitant appliquer le CDI. Étant donné que les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté — que les gouverneurs ont approuvés à la dernière Assemblée annuelle — doivent reprendre les principes du CDI, nous élargirons notre vision pour tirer parti de l'expérience de ce plus grand groupe de pays. Nous entendons aussi tenir compte de l'expérience du nombre croissant de pays qui suivent des principes compatibles avec le CDI, ainsi que du chemin parcouru par les collectivités locales qui appliquent ces mêmes principes à leurs stratégies de développement urbain ou aux actions de développement entreprises sous l'impulsion des populations locales.

Récemment réuni à Okinawa, le G-7, tout comme la réunion ministérielle du Comité d'aide au développement de l'Organisation de développement et de coopération économiques, a affirmé voir dans le CDI — et dans les cadres stratégiques — le moyen de mieux faire adhérer les pays au processus en cours et d'atteindre les objectifs internationaux de développement. Nous continuerons de veiller à ce que les efforts de notre institution permettent de traduire cette vision dans les faits.

James D. Wolfensohn

## **Introduction**

1. L'adoption d'un Cadre de développement intégré (CDI) a été proposé par le président de la Banque mondiale, M. Wolfensohn, en janvier 1999. S'appuyant sur les enseignements tirés de l'expérience, le CDI propose une approche globale du développement qui allie la dimension macroéconomique aux aspects structurels, matériels et humains. Le CDI s'articule au niveau national sur quatre grands principes et objectifs interdépendants :

- une vision et une stratégie à long terme — condition préalable au développement durable;
- une adhésion plus active des pays aux objectifs de développement et aux actions pour y parvenir ;
- un resserrement des partenariats stratégiques avec les différents acteurs ; et
- une transparence des résultats obtenus au plan du développement.

2. Depuis mars 1999, l'exécution du CDI a été suivie en Cisjordanie et à Gaza et dans les 11 pays suivants : Bolivie, Côte d'Ivoire, Érythrée, Éthiopie, Ghana, Maroc, Ouganda, République dominicaine, République kirghize, Roumanie et Viet Nam. Un nombre croissant d'autres pays ont également adopté la démarche préconisée par le CDI.

3. La Banque a mis en place différents mécanismes pour faciliter l'échange d'informations et la réflexion pendant la mise en œuvre du CDI. Il s'agit des réunions périodiques d'un groupe de réflexion comprenant les directeurs des opérations pour les pays pilotes du CDI, et présidé par M. Wolfensohn, des réunions avec le Conseil des administrateurs de la Banque et des réunions avec les réseaux d'organes de liaison pour le CDI aux Nations Unies et auprès de nos partenaires bilatéraux et multilatéraux. Un questionnaire mis à jour chaque trimestre par les équipes responsables des pays pilotes du CDI au sein de la Banque s'est avéré utile pour suivre l'évolution de la situation de façon systématique.

## **Champ du rapport**

4. La proposition présentée précisait que les résultats de l'exécution du CDI dans les pays volontaires seraient évalués dans un délai de 12 à 18 mois. Le présent rapport examine donc la progression constatée depuis que l'expérience a été suivie dans les premiers pays pilotes et en tire les premières conséquences pour la Banque et les autres acteurs de la communauté du développement.

5. La mise à l'essai du CDI n'a pas été abordée sous l'angle d'une expérience assortie d'un protocole précis d'évaluation. La transformation de la société étant l'objectif fondamental du CDI, le critère permettant de juger du succès à long terme sera une meilleure réalisation des objectifs de développement. À ce stade, compte tenu de la longue période nécessaire à la réalisation des objectifs recherchés dans le cadre du CDI, du caractère global de la démarche adoptée et du peu de temps écoulé depuis que les expériences pilotes ont commencé à être suivies, il serait difficile d'attribuer tel ou tel résultat aux activités menées.

6. Toutefois, le CDI reconnaît lui-même que l'amélioration des résultats dépend beaucoup des méthodes mises en place. Aussi est-il essentiel que la première évaluation des progrès réalisés porte sur les changements apportés aux méthodes. Le présent rapport cherche donc à déterminer si les mesures prises sont conformes aux principes du CDI, à mesurer la qualité des méthodes appliquées et à voir ainsi dans quelle mesure le CDI fait ou non évoluer la situation.

7. Il est prévu que le Département de l'évaluation des opérations de la Banque et le Département de l'économie du développement réalisent ensemble une évaluation analytique du CDI au bout de trois ans. Cette étude devrait donner des indications plus concluantes sur l'impact de la nouvelle approche. Elle devrait aussi permettre un examen des coûts et des avantages de la mise en œuvre du CDI.<sup>1</sup>

### **Enseignements tirés des expériences pilotes**

8. L'expérience ci-après depuis que les opérations témoins ont commencé à être suivies est analysée pour chacun des grands objectifs du CDI, et du point de vue de l'équilibre entre la dimension macroéconomique et les aspects sociaux et structurels, l'examen ainsi effectué faisant état des succès enregistrés et des principales difficultés restant à surmonter.

#### Progression générale

9. Globalement, tous les pays pilotes progressent, plus de la moitié d'entre eux ayant déjà largement mis en œuvre la majorité des éléments du CDI, ou étant en train de prendre des mesures pour le faire. La performance varie d'un pays à l'autre avec, à une extrémité, la Bolivie et le Ghana, où la progression générale a été la plus forte, et à l'autre, l'Éthiopie, le Maroc, la Cisjordanie et Gaza, et la République kirghize. Le secteur où les avancées sont les plus sensibles est celui de la vision et de la stratégie à long terme, dans lequel neuf des douze pays ont déjà les choses bien en main. Le domaine où il reste le plus à faire est celui de la mise en place de systèmes intégrés de gestion ouverts et transparents. Sur ce plan, seuls deux des 12 pays, la Bolivie et le Ghana, sont déjà très avancés. La Bolivie, l'Érythrée, le Ghana et la République dominicaine (et au sein des administrations publiques, le Viet Nam) se distinguent par leur adhésion active et concrète à l'action menée. La Bolivie, le Ghana et, dans une moindre mesure, l'Érythrée, l'Ouganda et le Viet Nam ont enregistré des résultats significatifs dans la mise en place de mécanismes destinés à renforcer les partenariats. Si l'on regarde les progrès réalisés par rapport au moment où l'on a commencé à suivre l'évolution de la situation — plutôt que la progression en valeur absolue —, ce sont la Bolivie, le Ghana et la Roumanie qui ont parcouru le plus de chemin au cours de la période correspondant approximativement aux 16 derniers mois. L'Ouganda, le Viet Nam, la République dominicaine et la République kirghize ont également progressé, bien que les conditions de départ aient été très différentes.

---

<sup>1</sup> La Banque prend pour hypothèse de travail que la mise en œuvre du CDI n'a globalement aucune incidence sur le budget, même si des ressources ont été réaffectées de façon interne. On peut déjà constater que, dans certains cas, les directeurs des opérations pour les pays concernés pensent réaliser des économies alors que, dans d'autres, ils ont eu besoin d'un complément de ressources. Cela dépend au bout du compte des besoins propres à chaque pays et de l'aide que la Banque doit apporter.

### Encadré 1 : Optique globale et équilibrée

Lorsque l'optique est globale et équilibrée, il est possible de veiller à la fois aux éléments macroéconomiques de base et aux aspects sociaux et structurels, de trouver un juste milieu entre les priorités immédiates et celles à plus long terme, et de s'intéresser aux synergies intersectorielles fondamentales.

Bolivie	L'optique est globale et équilibrée et cherche à tirer parti des synergies dynamiques entre les différents secteurs. Son application vise à contribuer aux activités intersectorielles.
Cisjordanie et Gaza	Le CDI aide à l'adoption d'une optique globale.
Côte d'Ivoire	L'accent est mis sur la croissance économique, sans tenir suffisamment compte des aspects sociaux et structurels. Le CSLP implique un processus qui devrait améliorer les choses. La mise en application est très compartimentée.
Érythrée	L'optique se veut globale et son application reflète cette orientation. Le travail sur les aspects structurels et les synergies intersectorielles doit toutefois se poursuivre.
Éthiopie	L'optique est globale, mais les aspects structurels ne sont pas suffisamment couverts. L'optique ne se traduit pas clairement dans les faits.
Ghana	L'optique se veut globale et son application reflète cette orientation.
Maroc	La nouvelle stratégie à moyen terme comprend des volets sectoriels mais aussi intersectoriels. Elle n'est pas encore mise en application.
Ouganda	L'optique se veut globale, mais tous les secteurs ne sont pas encore couverts.
République dominicaine	La vision des actions prioritaires est équilibrée, mais les liens entre les priorités ne sont pas examinés.
République kirghize	La préparation du cadre de planification se poursuit. Certains éléments révélateurs d'une optique globale apparaissent.
Roumanie	Les plans sont axés sur l'adhésion à l'UE — sans définir les grands enjeux. La mise en application est compartimentée. Les pouvoirs publics reconnaissent toutefois la nécessité d'utiliser le CDI pour adopter une optique plus globale.
Viet Nam	La vision devient assez globale, comme le montrent les documents stratégiques. Les questions macroéconomiques, financières et structurelles sont analysées du point de vue de leurs retombées sociales.

### ***La définition d'une vision et d'une stratégie à long terme — condition préalable au développement durable***

10. Se fixer comme objectif de promouvoir un développement durable plus rapide pour aider les pauvres implique de reconnaître que la pauvreté recouvre des dimensions multiples telles que le revenu, la sécurité matérielle, la pérennité de l'environnement et la capacité des plus démunis à envisager l'avenir avec confiance. Compte tenu de l'ampleur de la tâche à réaliser, un pays ne pourra connaître un développement durable qu'après avoir appliqué, en 20 ans peut-être, *tous* les principes du CDI, même s'il ne progresse pas toujours au même rythme sur tous les fronts. Les actions engagées à cette fin doivent s'appuyer sur un cadre macroéconomique robuste et sur des règles et mécanismes solides — bonne administration des affaires, système juridique efficace, système financier bien organisé et bien contrôlé, dispositif de protection sociale et programmes sociaux. Un schéma directeur ou une vision commune, qui incarne les aspirations du pays, est nécessaire pour fournir l'orientation, la cohérence et les axes nécessaires. La vision doit être relayée par une stratégie qui définira les modes de progression. Un cadre global de cette nature permet de penser plus stratégiquement, de mieux programmer les politiques, les programmes et

les projets, et de mieux régler le rythme des réformes.

### Succès enregistrés

- Plusieurs mesures concrètes ont été prises pour élaborer des cadres nationaux de développement à long terme. Elles ont fait appel à la participation de nombreux intervenants et se complètent généralement de stratégies à moyen terme qui s'organisent autour de priorités clairement définies et d'objectifs de développement vérifiables. Certaines conceptions antérieures au CDI sont en train d'être revues. La vision de la plupart des pays s'articule sur des stratégies à moyen terme bien construites.
- Les pays s'attachent davantage aujourd'hui à trouver un juste milieu entre la dimension macroéconomique et les aspects structurels, matériels et humains. Ils s'emploient donc plus à faire les choix qu'implique ce dosage des priorités.
- Tous les pays appliquant le CDI à titre expérimental ont, à des degrés divers, engagé un processus de consultation nationale pour préparer une stratégie de développement ou des plans d'action à moyen terme, même si les mécanismes utilisés et les progrès enregistrés varient considérablement d'un pays à l'autre.

### Difficultés restant à surmonter

- L'institutionnalisation des mécanismes de consultation nationale est une question politiquement délicate. En d'autres termes, il n'est pas possible d'aller plus vite que les capacités des institutions démocratiques le permettent.
- Il est très difficile de se concentrer sur l'avenir lointain lorsque le pays doit faire face à une crise. Quatre pays pilotes n'ont pas encore défini une vision à long terme ou viennent seulement de commencer à le faire. Trois n'ont pas de stratégie à moyen terme.
- Il est difficile, surtout pour certains pays, d'appliquer simultanément les quatre grands principes du CDI. C'est là un enseignement important qui se dégage de l'expérience des pays.

encadré 2 : Vision à long terme	
Une vision à long terme englobe une période d'au moins 10 ans. Elle comporte des objectifs de réduction de l'incidence de la pauvreté, notamment chez les femmes, et s'appuie sur des indicateurs pour mesurer les résultats obtenus.	
Bolivie	Le dialogue national s'articule notamment sur la vision d'une « Bolivie du XXI <sup>e</sup> siècle ». La vision s'organise autour des résultats recherchés. Le principal objectif est de faire reculer la pauvreté grâce à une croissance durable plus forte, la question de la parité des sexes recoupant plusieurs secteurs.
Cisjordanie et Gaza	La vision à long terme n'est pas clairement énoncée.
Côte d'Ivoire	La stratégie « Vision 2025 » fait de la croissance le principal outil qui fera

	reculer la pauvreté. Certains des résultats recherchés y sont examinés, mais la question de la parité des sexes est peu abordée. Doit maintenant être révisée.
Érythrée	Le cadre et le programme national de politique économique pour les 20 ans à venir met fortement l'accent sur le recul de la pauvreté et comprend un chapitre consacré à la parité des sexes. La question des résultats recherchés n'est pas examinée en détail. En cours de révision du fait du conflit avec l'Éthiopie.
Éthiopie	La vision d'une « industrialisation ayant le développement agricole pour moteur » n'est pas définie dans le temps. Stratégie évolutive, basée sur une croissance au service des pauvres. La parité des sexes entre dans le cadre des politiques menées par les pouvoirs publics. Doit être revue du fait du conflit avec l'Érythrée.
Ghana	« Vision 2020 » est essentiellement axée sur un recul de la pauvreté par la croissance économique. La question de la parité des sexes est prise en compte et la stratégie comprend des indicateurs de résultats.
Maroc	La vision à long terme n'est pas clairement énoncée.
Ouganda	Le plan d'action pour l'élimination totale de la pauvreté (PEAP) sert de base à la « Vision économique 2025 », qui est axée sur le recul de la pauvreté. La question de la parité des sexes est prise en compte. Les objectifs du PEAP ne sont pas encore assortis d'indicateurs de résultats.
République dominicaine	Vision à 10 ans, partiellement axée sur le recul de la pauvreté. La question des résultats recherchés est peu abordée, celle de la parité des sexes un peu plus.
République kirghize	Le document stratégique « Vision 2001 » est en cours d'élaboration dans le cadre d'ateliers à l'échelon national et provincial. Comprend trois grands pôles : Recul de la pauvreté et protection sociale ; Croissance économique durable ; Bonne gestion des affaires publiques et réforme du cadre juridique et judiciaire. Attendu fin 2000.
Roumanie	La stratégie nationale de développement durable (2000-2001), à laquelle le PNUD a contribué, est préparée dans la perspective de l'adhésion à l'UE.
Viet Nam	Stratégie décennale et vision vicennale en cours de préparation. Le recul de la pauvreté, l'équité sociale, la précarité et le passage à l'économie de marché en sont les grands axes. La question de la parité des sexes occupe une grande place, mais celle des résultats recherchés n'est pas examinée en détail.

### Encadré 3 : Stratégie à moyen terme et cadrage des dépenses

Toute vision à long terme doit être relayée par une stratégie à moyen terme et par d'autres mécanismes d'application ; cette stratégie peut être en place même en l'absence d'une vision à plus long terme.

Bolivie	Plan national d'action (1997-2002) assorti d'indicateurs de résultats détaillés s'articulant sur les plans de cadrage des dépenses publiques et sur les objectifs internationaux. Non encore relié à la nouvelle vision. En cours d'actualisation dans le cadre de la préparation du CSLP.
Cisjordanie et Gaza	Un certain nombre d'éléments — peu axés sur la pauvreté — existent et le travail a commencé pour les développer.
Côte d'Ivoire	Deux stratégies, s'articulant toutes deux sur « Vision 2025 » : « Éléphant d'Afrique », axée sur la croissance, et stratégie distincte de lutte contre la pauvreté, approuvée par le Groupe consultatif en 1998 ; met l'accent sur les résultats. Doit être revue dans le cadre de la préparation du CSLP.
Érythrée	Priorités actuelles faussées par le conflit avec l'Éthiopie. Un plan quinquennal dérivé du cadre et plan national de politique économique est



	toutefois en préparation.
Éthiopie	Priorités actuelles faussées par le conflit avec l'Érythrée ; certains travaux en cours sur la base des stratégies sectorielles.
Ghana	Vision 2020 se décompose en cinq « étapes » de cinq ans. Première étape en cours : 1996-2000. Plan de cadrage des dépenses à moyen terme distinct, lié au cadre de planification et bien présenté. Deuxième étape (2001-2005) en préparation.
Maroc	Instances législatives saisies du plan quinquennal de développement. Modalités de mise en application inconnues du fait de la transition politique.
Ouganda	Le plan de cadrage à moyen terme des dépenses est un point d'ancrage solide, concret et stratégique pour l'application du plan d'action pour l'élimination totale de la pauvreté. Des liens doivent être établis avec « Vision économique 2025 ».
République dominicaine	Insatisfaisant pour le moment. Un grand défi à relever pour le nouveau gouvernement issu des élections.
République kirghize	Un plan triennal de cadrage des dépenses pour la période 2001-2003 est mis en place dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.
Roumanie	Nouvelle stratégie de développement à moyen terme pour 2001-2004 (non axée sur la lutte contre la pauvreté) et plan d'action connexe (surtout axé sur le suivi, avec peu de mesures de lutte contre la pauvreté) dans le cadre de l'adhésion à l'UE.
Viet Nam	Le plan quinquennal en préparation devrait être soumis à approbation début 2001. Il sera relié aux stratégies à long terme envisagées.

### *Une adhésion plus active à l'action menée — donner les rênes au pays*

11. La conduite du développement ne relève pas des organismes d'aide au développement mais des pays, c'est-à-dire de leur gouvernement et de leur population. Il faut donc donner résolument les rênes au pays (à tous les niveaux d'administration, au parlement, à la société civile, au secteur privé et aux autres intervenants locaux).

Encadré 4 : Stratégies d'origine nationale	
Les pays sont les propres artisans de leurs stratégies. Ils peuvent, le cas échéant, faire appel à une aide extérieure.	
Bolivie	Le gouvernement est sans équivoque le maître d'œuvre de la stratégie nationale, relayé par des acteurs du changement. Il s'agit aujourd'hui d'élargir encore la participation.
Cisjordanie et Gaza	Au départ, un certain nombre de partenaires avaient l'initiative, mais l'Autorité palestinienne est en train de devenir mieux à même de piloter le processus. Les principaux acteurs du changement ont du mal à concilier de nombreuses priorités.
Côte d'Ivoire	Le gouvernement précédent avait commencé à travailler avec plusieurs partenaires et pouvait compter sur un certain nombre d'acteurs du changement. Cette structure reste partiellement en place, mais le rôle futur des pouvoirs publics dépend du résultat des prochaines élections.
Érythrée	La stratégie a été préparée. Le gouvernement érythréen et les principaux acteurs du changement y souscrivent pleinement.
Éthiopie	Le gouvernement est sans équivoque le maître d'œuvre de la stratégie nationale et est déterminé à l'appliquer.
Ghana	Le gouvernement a dirigé l'élaboration de la stratégie et s'est publiquement

	engagé sur les grands objectifs. Les hauts fonctionnaires occupant des postes clés contribuent activement au changement.
Maroc	Le gouvernement a préparé le plan quinquennal dont sont aujourd'hui saisies les instances législatives. La Banque aide à réaliser des analyses sectorielles de suivi.
Ouganda	Le gouvernement a joué un rôle moteur marqué, avec l'aide des bailleurs de fonds.
République dominicaine	La vision actuelle est le fruit d'une large participation nationale, faisant intervenir l'ensemble des principaux personnages politiques, y compris au sein du futur gouvernement. Il s'agit aujourd'hui de la mettre en application en faisant appel à des acteurs du changement.
République kirghize	Les autorités se sont employées activement à faire progresser le CDI, mais la contribution technique des partenaires reste un aspect déterminant.
Roumanie	Le gouvernement est un partisan actif, mais irrégulier, du CDI. Les principaux acteurs du changement ont du mal à concilier le CDI avec d'autres questions clés, les objectifs n'ayant été que partiellement harmonisés.
Viet Nam	Les qualités d'initiative et l'indépendance d'esprit qui caractérisent le gouvernement sont anciennes.

### *Succès enregistrés*

Les pouvoirs publics commencent à s'identifier à l'action menée en pilotant la coordination de l'aide, notamment en présidant régulièrement les réunions qui se déroulent dans le pays avec les bailleurs de fonds.

- Il a été constaté qu'il était très utile d'organiser la principale réunion du Groupe consultatif dans la capitale du pays pour nourrir et renforcer l'adhésion de ce dernier. Cela ne nuit ni aux travaux ni au niveau de participation des bailleurs de fonds, comme certains d'entre eux l'avaient craint. De nombreux pays mettant en œuvre le CDI à titre expérimental et certains autres qui ne sont pas officiellement des pays pilotes ont récemment obtenu de bons résultats en organisant ces réunions sur place.
- Lorsque la société civile et le secteur privé ont participé activement au débat sur les grandes orientations, cette contribution a pu aider à renforcer et élargir l'adhésion du pays à la politique de développement et à pérenniser l'optique du CDI. La démarche globale, que viennent aujourd'hui renforcer les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) là où ils s'appliquent, devrait contribuer à une participation plus large des acteurs locaux à ce débat.

### *Difficultés restant à surmonter*

- La Banque et les acteurs de la communauté du développement doivent faire davantage confiance à la capacité du pays à prendre en main son propre développement, doivent laisser au pays le temps et la latitude nécessaires pour que cette capacité s'exprime et doivent être prêts à passer les rênes.
- Pour que les pays se reconnaissent pleinement dans les actions menées, il faudra les aider davantage à renforcer stratégiquement leurs capacités et il faudra que la

communauté du développement au sens large fasse évoluer ses politiques, pratiques et procédures pour encourager ce qui est souvent un processus délicat.

- En coopération avec leurs partenaires extérieurs, les pays devraient envisager d'autres mesures concrètes pour aller plus loin sur la voie de la maîtrise de leurs propres affaires, notamment en participant plus activement au travail conjoint d'analyse qui précède l'élaboration des politiques et des programmes.
- Les gouvernements préfèrent généralement que les acteurs locaux interviennent dans le débat sur les grandes orientations par le biais d'institutions démocratiques existantes, comme le parlement, ou renforcées, plutôt qu'au moyen de mécanismes de consultation ad hoc. Certains gouvernements continuent à s'interroger sur la nécessité d'associer les acteurs locaux à ce débat puisqu'ils sont eux-mêmes les représentants élus du peuple et que, à leurs yeux, il n'est pas clairement établi devant qui ces intervenants doivent répondre.

#### Encadré 5 : Capacités des pouvoirs publics

Capacités des pouvoirs publics à définir et conduire leur politique de développement.	
Bolivie	Les capacités sont concentrées autour d'acteurs du changement occupant des postes clés dans l'exécutif ; le projet de réforme institutionnelle fait du renforcement des capacités une priorité stratégique, mais il faudra du temps.
Cisjordanie et Gaza	Les capacités sont faibles.
Côte d'Ivoire	Les capacités nécessaires à l'exécution de programmes à moyen terme sont assez bonnes ; elles sont insuffisantes dans le cas des stratégies à long terme. Plusieurs partenaires contribuent à un renforcement des capacités stratégiques.
Érythrée	Les capacités stratégiques existent mais sont éparses ; la capacité de mise en œuvre est faible. Le renforcement des capacités est une priorité stratégique.
Éthiopie	La capacité stratégique est forte ; la capacité de mise en œuvre varie d'un ministère à l'autre. Une stratégie pour le renforcement des capacités est en train d'être adoptée.
Ghana	La capacité des pouvoirs publics est relativement forte pour la région. La poursuite du renforcement des capacités est une priorité stratégique.
Maroc	La capacité stratégique est assez bonne, mais doit continuer à être renforcée.
Ouganda	La capacité des pouvoirs publics est relativement forte pour la région, mais insuffisante pour la mission à accomplir.
République dominicaine	Les capacités sont faibles, mais la volonté politique est forte. Le gouvernement prévoit d'entreprendre une réforme du secteur public pour renforcer les capacités.
République kirghize	Les capacités sont très limitées et trop sollicitées. Cet aspect est aujourd'hui reconnu comme l'un des principaux obstacles.
Roumanie	La capacité stratégique et la capacité de mise en œuvre sont faibles.
Viet Nam	La capacité de planification centrale est forte, mais montre ses faiblesses lorsqu'il s'agit d'élaborer les stratégies plus polyvalentes préconisées par le CDI.

### Encadré 6 : Mécanismes de consultation et participation des acteurs locaux

Des mécanismes de consultation efficaces sont le gage d'une large participation des acteurs de la société civile et du secteur privé. La consultation est institutionnalisée, c'est-à-dire qu'elle fait partie intégrante du mode de gouvernement

Bolivie	Large participation des différents acteurs, mêmes si certains ont estimé être mal préparés. Mécanisme en cours de révision en prévision de l'ouverture de la deuxième série de consultations pour la préparation de la stratégie de lutte contre la pauvreté.
Cisjordanie et Gaza	La consultation est assez limitée et tend à être sectorielle, mais un élargissement du dialogue est prévu. Il reste à voir si la consultation de la société civile entrera dans les mœurs.
Côte d'Ivoire	L'administration ayant toujours été très centralisée, la consultation est un élément nouveau que les autorités actuelles s'efforcent toutefois de développer.
Érythrée	La consultation fait partie des traditions de la société érythréenne. Elle est systématique mais non encore institutionnalisée.
Éthiopie	Une large consultation s'est déroulée à l'échelon local, mais les ONG et le secteur privé y ont peu participé. L'ancrage des mécanismes de consultation nationale est incertain.
Ghana	Une fois définie par écrit, la vision a été examinée lors d'un forum des acteurs nationaux. La deuxième phase de consultation en cours est plus large, mais le processus pourrait manquer de crédibilité faute d'un suivi adéquat.
Maroc	Des groupes de travail sectoriels permettent la participation des acteurs nationaux. Les consultations sont rares sur les thèmes généraux, mais fréquentes sur des thèmes plus précis, et des pôles de réflexion publics sont mis en place à cette fin.
Ouganda	Participation large et régulière de la société civile et du secteur privé. Peut encore être accrue. Institutionnalisation à rechercher.
République dominicaine	Large consultation sur plusieurs mois pour définir la vision nationale et la stratégie qui s'y rattache. Différents acteurs nationaux sont aujourd'hui régulièrement associés au processus.
République kirghize	De multiples consultations et un dialogue solide se déroulent pour définir une vision aujourd'hui naissante. Les efforts visant à associer tous les acteurs nationaux à ces consultations sont toutefois irréguliers. Des signes d'institutionnalisation du processus apparaissent, mais cette expérience pourrait être sans lendemain.
Roumanie	Des mécanismes de consultation nationale ont été mis en place pour lancer le travail lié au CDI, mais la concertation doit être plus suivie. Ces mécanismes ne sont pas encore institutionnalisés.
Viet Nam	Les pouvoirs publics ont pour la première fois soutenu un vaste effort de consultation. La prise de décisions consensuelles fait partie intégrante du système national, mais la participation des acteurs du secteur privé et de la société civile est nouvelle.

#### *Un resserrement des partenariats stratégiques entre les différents acteurs*

12. L'expérience montre que les actions menées manquent de coordination, que la méfiance est trop souvent la règle entre les différents intervenants, que la transparence et la consultation font trop fréquemment défaut et que l'accent n'est pas suffisamment mis sur le contrôle de la

performance. Il est clair qu'un resserrement des partenariats, une amélioration de la coordination entre les organismes d'aide et une plus grande sélectivité des interventions en fonction des avantages comparatifs des intervenants permettraient de faire davantage reculer la pauvreté.

Encadré 7 : Coordination efficace entre tous les partenaires	
Une coordination efficace entre tous les partenaires passe par des modalités arrêtées à l'échelon national pour permettre la bonne circulation de l'information et le resserrement des liens entre les intervenants, et suppose que le gouvernement joue un rôle moteur et fixe des orientations claires.	
Bolivie	Le gouvernement joue un rôle moteur et a présidé la dernière réunion du Groupe consultatif. La capacité de coordination reste toutefois limitée. Des réunions sont organisées deux fois par mois avec les bailleurs de fonds. Des sous-groupes, présidés par le gouvernement et les bailleurs de fonds, se réunissent régulièrement.
Cisjordanie et Gaza	Le gouvernement joue en principe un rôle moteur, mais la Banque préside les réunions du Groupe consultatif et la Norvège celles du Comité de liaison ad hoc, qui se déroulent toutes à l'extérieur de la région. Réunions mensuelles entre les autorités et leur partenaires, complétées de réunions de groupes de travail sectoriels, certaines présidées par les autorités.
Côte d'Ivoire	Travail de coordination entre les différents partenaires piloté par la Banque mondiale, le PNUD et la France. Le gouvernement préside deux fois par an à la réunion d'un groupe de travail avec ses partenaires. Les autres réunions sont irrégulières. La coordination dans le secteur de l'éducation est bonne, épisodique ailleurs.
Érythrée	Le gouvernement joue un rôle moteur et garde la haute main sur l'action des bailleurs de fonds, choisissant notamment ceux avec lesquels il souhaite travailler. Aucune réunion de coordination régulière à ce jour, le gouvernement organisant des réunions lorsqu'il le juge souhaitable. Il s'est aujourd'hui engagé à le faire de façon plus régulière.
Éthiopie	La Banque mondiale assure sur place la coordination entre les différents partenaires. En dehors du Groupe consultatif, aucune réunion régulière de haut niveau avec le gouvernement. Quatre groupes sectoriels actifs réunissent le gouvernement et ses partenaires.
Ghana	La réunion du Groupe consultatif (GC) se déroule maintenant dans le pays et est présidée par le gouvernement. Des réunions trimestrielles d'un mini GC et de groupes sectoriels sont également organisées. Les bailleurs de fonds se sont répartis la responsabilité du soutien de chacun de ces groupes.
Maroc	Le gouvernement organise des réunions bilatérales informelles et ad hoc. Aucun autre mécanisme de coordination en place.
Ouganda	La réunion du Groupe consultatif s'est déroulée sur place. Organisée par le gouvernement, mais présidée par la Banque mondiale. Des réunions mensuelles, présidées par la Banque, se déroulent entre le gouvernement et ses partenaires.
République dominicaine	Réunions trimestrielles, présidées par le gouvernement, entre les différents partenaires. Coordination au coup par coup en dehors de ces réunions. La capacité de coordination doit être renforcée.
République kirghize	La Banque préside le Groupe consultatif ; le PNUD préside les réunions d'information entre les partenaires présents sur place. Le gouvernement organise des réunions bilatérales, mais sa capacité de coordination reste très limitée.
Roumanie	La dernière réunion du Groupe consultatif s'est tenue à Bruxelles en 1997 sous la présidence conjointe de la Banque mondiale et de l'UE. Des réunions, dont certaines présidées par le gouvernement, sont régulièrement organisées avec les différents partenaires dans certains secteurs, mais la capacité de coordination reste limitée.

Viet Nam	Le gouvernement joue en principe un rôle moteur. Le Groupe de consultation (GC) se réunit sur place deux fois par an, sous la présidence de la Banque. Le PNUD organise mensuellement un déjeuner avec les différents partenaires, parfois en présence de représentants du gouvernement. Vingt groupes rassemblant des représentants du gouvernement et des bailleurs de fonds s'efforcent aujourd'hui de faire entrer les programmes d'aide dans le cadre institutionnel et d'intervention qui a été défini, et prépareront des stratégies à cette fin pour la prochaine réunion du GC.
----------	--

### *Succès enregistrés*

- Les partenariats commencent à se renforcer, à des degrés divers, dans tous les pays pilotes, tant entre les organismes d'aide qu'entre ces organismes et les pays eux-mêmes.
- Des groupes sectoriels et thématiques composés de représentants des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds sont aujourd'hui en place dans plusieurs pays et se réunissent régulièrement pour partager l'information et faciliter les apprentissages.
- Dans plusieurs pays pilotes, les stratégies d'aide des bailleurs de fonds tiennent de plus en plus compte de la stratégie nationale de développement à moyen terme.
- Progressivement, les bailleurs de fonds interviennent de façon plus sélective, en fonction de leurs points forts respectifs.
- 

Encadré 8: Parallélisme avec les stratégies nationales et sélectivité des interventions des bailleurs de fonds	
Bolivie	Les bailleurs de fonds cherchent de plus en plus à faire concorder leur aide avec le plan national d'action (1997-2002) et la matrice. Ils tendent aussi à se montrer plus sélectifs dans leurs interventions, mais des progrès restent à faire sur ce plan.
Cisjordanie et Gaza	En l'absence d'une stratégie locale bien définie, le degré de correspondance de l'aide est faible. Au niveau sectoriel, les bailleurs de fonds commencent à se montrer plus sélectifs dans leurs interventions.
Côte d'Ivoire	Encore peu de parallélisme entre l'aide des bailleurs de fonds et la stratégie nationale. L'existence d'un groupe restreint de partenaires entre le début des années 80 et le milieu des années 90 donne encore lieu à une certaine sélectivité dans les interventions à ce jour.
Érythrée	Une réunion entre les partenaires de développement a contribué à un meilleur ciblage de l'aide sur les priorités nationales, sur la base du rôle moteur du gouvernement et du soutien des partenaires à la stratégie d'ensemble.
Éthiopie	L'alignement de l'aide sur la stratégie nationale est renforcé par des programmes sectoriels et est relativement bon, bien que l'aide bilatérale soit plus variable que l'aide multilatérale.
Ghana	L'aide correspond assez bien à la stratégie nationale et cette concordance continue de s'améliorer du fait du soutien apporté par les bailleurs de fonds à la stratégie d'ensemble et d'une bonne coordination à l'échelon local. Les résultats sont les meilleurs dans les secteurs où le leadership local est fort. La sélectivité des interventions augmente et le chevauchement des activités diminue dans les

	programmes sectoriels, dans le contexte du CDI.
Maroc	L'aide correspond aux grandes lignes du plan national dont les instances législatives sont saisies. Une plus grande sélectivité naturelle est apparue en fonction des priorités respectives des intervenants.
Ouganda	L'aide concorde mieux avec le plan d'action pour l'élimination totale de la pauvreté, financé par les bailleurs de fonds, mais des progrès restent à faire. Le Groupe consultatif a expressément examiné la question de la sélectivité des interventions. Légère amélioration qui doit maintenant être confirmée.
République dominicaine	La multiplicité des services travaillant avec les bailleurs de fonds et le manque de coordination ne facilitent pas l'alignement de l'aide sur la stratégie nationale. Le CDI fournit toutefois un outil de concertation et favorise une plus grande sélectivité des interventions dans certains secteurs.
République kirghize	Les partenaires font le même diagnostic même si leurs prescriptions varient parfois. L'aide ne peut encore s'articuler sur aucune stratégie nationale. La sélectivité des interventions est encore limitée, mais il s'agit aujourd'hui d'une question d'actualité.
Roumanie	Le degré de correspondance de l'aide à la stratégie nationale est mal connu. Une certaine sélectivité naturelle des interventions commence à apparaître, notamment au regard des priorités liées à l'adhésion à l'UE.
Viet Nam	La SAP de la Banque et le plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement s'articulent sur les plans nationaux. Au niveau sectoriel, l'aide bilatérale est de mieux en mieux ciblée sur les priorités nationales. Les bailleurs de fonds se sont engagés à se montrer plus sélectifs dans leurs interventions. Des plans pilotes sont en cours dans plusieurs secteurs, mais des progrès restent à faire.

- L'harmonisation des politiques et procédures des bailleurs de fonds pour réduire la charge pesant sur les clients et rationaliser les mécanismes d'octroi de l'aide est aujourd'hui beaucoup plus perçue comme une impérieuse nécessité.

### Difficultés restant à surmonter

- Concrètement, l'harmonisation des politiques et procédures des bailleurs de fonds a peu progressé, tant au niveau institutionnel qu'à celui des pays, ce qui est le reflet d'habitudes anciennes et de contraintes dans les pays bailleurs de fonds.
- La tendance des bailleurs de fonds à vouloir monter en épingle leur propre contribution réduit l'efficacité de l'aide dans presque tous les pays pilotes. Lorsque cette situation est marquée, elle empêche les autorités de prendre plus efficacement en main leurs propres affaires.
- On ne pourra intervenir de façon plus sélective et réduire le chevauchement des travaux et la concurrence inutile qu'en améliorant sensiblement la coordination du travail analytique en amont entre les différents partenaires.

#### Encadré 9: Harmonisation des procédures entre les partenaires de développement

L'harmonisation des politiques et procédures a de bonnes chances d'améliorer l'efficacité du processus de développement.

Bolivie	Quelques actions conjointes au niveau de l'évaluation, de la négociation, du suivi et de l'évaluation rétrospective. Les autorités souhaiteraient élargir ce
---------	--



	travail à d'autres opérations.
Cisjordanie et Gaza	Pratiquement aucune harmonisation.
Côte d'Ivoire	Une certaine harmonisation des politiques d'évaluation, de suivi et d'évaluation rétrospective. Aucune harmonisation de la passation des marchés à ce jour bien qu'une approche régionale de ces opérations soit actuellement mise au point avec la BAfD.
Érythrée	Efforts ponctuels d'harmonisation.
Éthiopie	Une certaine harmonisation des politiques d'évaluation, de suivi et d'évaluation rétrospective est en cours dans le cadre des programmes sectoriels. Rien n'a par contre été fait dans les domaines de la passation des marchés et de la gestion financière.
Ghana	C'est aujourd'hui un sujet d'actualité. Les progrès varient en fonction des secteurs mais touchent les politiques d'analyse, d'évaluation, de passation des marchés et de suivi, surtout là où des programmes sectoriels sont en place.
Maroc	Pratiquement aucune harmonisation, bien qu'une certaine coopération se fasse jour au niveau de la législation sur la passation des marchés.
Ouganda	Les programmes sectoriels ont facilité une certaine harmonisation des politiques d'évaluation, de suivi et d'évaluation rétrospective. La technique de la mise en commun des financements des bailleurs de fonds pourrait permettre des progrès dans le domaine de la passation des marchés.
République dominicaine	Aucune harmonisation.
République kirghize	La coordination du travail d'analyse s'est considérablement améliorée et s'accompagne d'une collaboration au cas par cas au niveau des activités. Les politiques et procédures n'ont toutefois toujours pas été harmonisées à ce jour.
Roumanie	Harmonisation limitée des politiques d'évaluation, de suivi et d'évaluation rétrospective.
Viet Nam	Aucune harmonisation à ce jour, mais la question figurait en bonne place dans les travaux du Groupe consultatif. Trois importants bailleurs de fond (Banque mondiale, BAsD et gouvernement japonais) viennent de réaliser un examen conjoint du portefeuille de projets et travaille activement avec le gouvernement pour harmoniser les procédures.

- Le renforcement des capacités institutionnelles dans les pays partenaires doit faire l'objet d'une action stratégique — et non au coup par coup — pour forger des partenariats plus efficaces.
- Comme l'ont démontré les réactions lors de la réunion de l'OMC à Seattle et des réunions de printemps de la Banque mondiale et du FMI en avril 2000 à Washington, et comme le laisse présager l'Assemblée annuelle de la Banque mondiale et du FMI en 2000 à Prague, une grande méfiance reste de mise chez un certain nombre de groupes bien organisés de la société civile. Il faut s'attaquer à ce problème.

### ***Une plus grande transparence des résultats obtenus au plan du développement***

13. Pour pouvoir rendre compte de leur performance, les responsables du développement doivent se fixer des objectifs clairs, suivre la progression des programmes et projets, et communiquer les résultats lorsqu'ils sont connus. Les indicateurs de performance doivent être axés sur les résultats plutôt que sur les éléments mis en œuvre. En outre, compte tenu des capacités statistiques et des moyens de suivi très limités de la plupart des pays, il est préférable de retenir un petit nombre d'indicateurs intermédiaires susceptibles d'être périodiquement



évalués que de choisir des indicateurs de performance ne pouvant être qu'irrégulièrement contrôlés. La transparence des objectifs et des résultats et la large diffusion de l'information par un pays et ses partenaires aident à rendre le développement plus efficace et à réduire davantage l'incidence de la pauvreté.

Encadré 10 : Mécanismes de suivi des résultats	
Le suivi des résultats obtenus sur le plan du développement passe par l'adoption d'indicateurs clairs et le recours à des mécanismes permettant de suivre l'évolution de la performance.	
Bolivie	Le gouvernement et ses partenaires se sont mis d'accord sur des indicateurs intermédiaires — et sur d'autres critères d'évaluation et produits cibles — articulés sur des objectifs du cycle budgétaire du pays. Les indicateurs sont examinés lors des réunions annuelles du Groupe consultatif.
Cisjordanie et Gaza	Question prématurée.
Côte d'Ivoire	Question en suspens. Dépasse le cadre stratégique existant.
Érythrée	La matrice du CDI sera utilisée pour le suivi.
Éthiopie	Question en suspens.
Ghana	Les groupes sectoriels ont défini les indicateurs voulus, qui peuvent être utilisés dans le cadre du Groupe consultatif et du CDI. Actuellement complétés dans le cadre de la préparation de la stratégie de lutte contre la pauvreté.
Maroc	Question prématurée.
Ouganda	Question ne constituant pas une priorité pour l'instant. Prendra de l'importance avec le temps.
République dominicaine	Principes de suivi adoptés. Moyens d'application à définir.
République kirghize	Question prématurée. Définition de certains indicateurs à travers la matrice.
Roumanie	Le travail en est à ses débuts, mais certains indicateurs sont en train d'être définis à travers la matrice, et avec le concours du PNUD.
Viet Nam	Question prématurée.

En traduisant cela dans les faits, au moyen d'une matrice comme celle utilisée pour le CDI, par exemple, on pourrait davantage mettre en évidence les écarts de développement, programmer des activités interdépendantes dans plusieurs secteurs et faire ressortir les avantages comparatifs. Au bout du compte, cela permettrait de mettre l'accent sur les résultats et l'obligation d'en rendre compte, beaucoup plus que cela n'a été fait jusqu'ici.

Encadré 11 : Données sur la contribution des partenaires aux résultats obtenus	
Les autorités et leurs partenaires ont besoin de savoir quelle est leur contribution collective et en quoi elle aide les objectifs autour desquels s'organise la vision globale.	
Bolivie	Aucun système d'information en bonne et due forme n'a été mis en place, bien que la coordination entre les partenaires ait été destinée à pallier cette lacune. On s'efforce actuellement d'obtenir des données de base sur le secteur de la santé. Le gouvernement dispose de sa propre matrice, similaire à celle du CDI, et de ses propres indicateurs.
Cisjordanie et Gaza	Une base de données sur les activités des bailleurs de fonds existe, mais les autorités devraient pouvoir en tirer un meilleur parti. La matrice est utilisée par l'Autorité palestinienne, mais on ne sait pas exactement dans quelle mesure les partenaires s'engageront à un niveau suffisant.

Côte d'Ivoire	Le système en place a besoin d'être amélioré, ce à quoi la Banque contribue. Élaborée en 1999, la matrice du CDI est considérée comme un contrat et un engagement à long terme entre le gouvernement et ses partenaires, les progrès devant être évalués dans trois ans.
Érythrée	Aucun système n'est en place, mais le gouvernement suit de très près les interventions des différents acteurs. Le gouvernement et ses partenaires ont convenu d'utiliser la matrice du CDI pour suivre les actions menées.
Éthiopie	Aucun système ne permet un accès systématique à l'information sur les activités des différents partenaires ni sur les résultats obtenus. Un système d'information a été conçu pour le secteur de l'éducation, mais il n'est pas en service.
Ghana	Le système existant ne répond pas aux besoins. La constitution d'une base de données sur les prêts est actuellement examinée dans le cadre du CDI. Le travail en cours pourrait donner naissance à une matrice, mais les annexes sectorielles restent la principale source d'information pour tous les partenaires.
Maroc	Un système d'information est en place. Les activités des groupes de travail sectoriels dans le cadre du CDI pourraient donner naissance à une matrice.
Ouganda	Aucun système n'est en place, bien que le PNUD ait créé un système de suivi. La matrice est d'une utilité limitée. Le gouvernement a l'intention d'utiliser les cadres économiques à moyen terme et les examens des dépenses publiques pour décider des responsabilités en matière de résultats.
République dominicaine	Les données sur l'activité des intervenants sont insuffisantes. Selon les premières indications, le nouveau gouvernement a l'intention d'utiliser la matrice préparée à titre indicatif par la Banque (dans le cadre de la SAP).
République kirghize	Dans le cadre de la mise en place du CDI, les bailleurs de fonds travaillent avec le gouvernement pour créer un système d'information. La version préliminaire d'une matrice partielle du CDI peut être consultée sur un site web national.
Roumanie	Le système de gestion de la dette en cours d'installation devrait aider les autorités. Des indicateurs conjoints sont mis en place pour des évaluations communes, la matrice servant de cadre général.
Viet Nam	Des systèmes d'information sont en place au niveau sectoriel (agriculture et développement rural, p. ex.). Le PNUD transfère au gouvernement sa base de données sur la coopération pour le développement. Un site web conjointement géré par le gouvernement et les bailleurs de fonds sera préparé dans les mois à venir.

### *Succès enregistrés*

- Les gouvernements prennent conscience que le recueil et la diffusion de l'information sur le CDI doivent être abordés de façon plus stratégique, et plusieurs sites web nationaux sont déjà en place.
- Certains pays pilotes ont commencé à préparer une matrice aux fins du CDI, qui donnera, pour chaque intervenant, le détail des activités à conduire secteur par secteur.

### *Difficultés restant à surmonter*

- La préparation de la matrice du CDI prend plus de temps que prévu. La diffusion de l'information se heurte encore à des obstacles.
- Si quelques pays pilotes ont adopté des indicateurs de performance propres à leurs opérations, la plupart d'entre eux n'ont pas encore terminé leur préparation.
- Les capacités nationales de suivi et d'évaluation restent très insuffisantes.

### **Les perspectives**

14. Le CDI a des conséquences sur la façon de travailler de la Banque et de l'ensemble de la communauté du développement. En dehors des pays pilotes, plusieurs pays appliquent déjà l'approche préconisée par le CDI. Lorsqu'ils ont adopté la formule des CSLP en septembre 1999, les ministres ont décidé qu'elle devait être basée sur les principes du CDI. Le nombre de CSLP attendus étant en nette augmentation, l'application des principes du CDI est loin de se limiter aux actuels pays pilotes. Ainsi, elle s'applique au niveau des collectivités locales dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, à travers des actions telles que l'initiative sur les stratégies de développement urbain, qui met en œuvre les principes et les objectifs du CDI au niveau urbain.

15. À mesure que le CDI évolue, la Banque devra engager un certain nombre d'actions du type de celles décrites ci-après. Les partenaires extérieurs et les pays eux-mêmes souhaiteront peut-être aussi examiner ce que cela implique de leur propre perspective. Certaines des mesures qu'ils pourraient envisager sont présentées plus loin.

### Dispositions à prendre par la Banque

16. Les six bureaux régionaux de la Banque sont déjà en train d'examiner les conséquences qu'une application plus large du CDI aurait pour chacune des régions, notamment du point de vue des mesures à prendre au niveau des pays, des relations avec les principaux partenaires extérieurs de ses clients et des modifications à apporter sur le plan interne pour accompagner cette évolution.

17. À la lumière du chemin déjà parcouru, il semble que la Banque devra adapter plus systématiquement ses instruments, ses méthodes et son mode de travail à cette nouvelle démarche, s'il s'agit d'élargir l'application du CDI. Elle devra en particulier :

- *Faire davantage correspondre les SAP et les EPIN (évaluations de la politique et des institutions nationales), comme cela a été récemment envisagé dans le Bilan et les perspectives d'évolution des SAP, et conformément à la proposition des délégués de l'IDA lors de leur dernière réunion à Lisbonne. Ainsi qu'il ressort du Bilan, les SAP peuvent être utilisées dans les pays ne participant pas à l'opération pilote pour lancer ou développer la formule du CDI, comme cela a été fait dans certains pays comme la Zambie. La SAP récemment adoptée pour les Philippines témoigne aussi d'une démarche qui incorpore les principes du CDI. Dans la même optique, les Examens sociaux et structurels devraient davantage recouper les SAP et les EPIN.*

- *Aborder les études économiques et sectorielles, qui identifieront les entraves au développement et au recul de la pauvreté et définiront les actions prioritaires, en ayant à l'esprit un objectif triple : i) resserrer les partenariats en facilitant le dialogue sur les critères d'analyse et les actions possibles ; ii) permettre la recherche d'un large consensus ; et iii) partager les savoirs. Ce cadre peut être le fil conducteur de la contribution de la Banque au rôle moteur que doivent jouer les pays et servir de base au jugement professionnel qu'elle porte sur l'adéquation des politiques et des méthodes appliquées par les pays pour ses programmes.*
- *S'efforcer d'être plus sélective dans ses stratégies d'aide aux pays, en exploitant son avantage comparatif et en recherchant une collaboration plus étroite avec ses partenaires lors de la définition des interventions et de leur calendrier dans les différents pays.*
- *Faire une plus large place aux prêts programmatiques afin d'adopter une optique à moyen terme pouvant être adaptée à la situation propre aux différents pays, dans le cadre d'une démarche orientée par des critères de performance. À ce propos, l'expérience dans les pays pilotes semble montrer qu'un plus large recours aux instruments de prêt programmatique — tels que les prêts à des programmes évolutifs, les prêts d'investissement et d'entretien sectoriels, et les prêts et crédits programmatiques à l'ajustement structurel — renforce l'adhésion des pays à l'action menée.*
- *Encourager des mesures concrètes d'harmonisation des politiques et des méthodes opérationnelles au niveau de l'institution et des pays. De telles mesures aideront à réduire les coûts de transaction pour les institutions et les pays partenaires, et favoriseront une approche plus programmatique de la fourniture de l'aide au développement.*
- *Envisager d'aligner davantage son aide sur le cycle budgétaire des pays. Cela permettrait de mieux prévoir les flux de ressources.*
- *Dans le contexte des CSLP, continuer à faire en sorte que les principes du CDI sous-tendent réellement la façon dont les services de la Banque aident les pays. De même, toute question liée au CDI qui aurait été laissée en suspens doit être traitée dans le cadre des évaluations conjointes Banque/FMI, comme cela a été fait de façon exemplaire dans le cas du Ghana.*
- *Encourager l'adoption et la diffusion des principes du CDI. Utiliser différents mécanismes pour introduire le CDI dans le dialogue avec les pays, y compris au niveau infranational, par le biais des stratégies de développement urbain, par exemple.*
- *S'employer plus activement à tirer parti de l'expérience internationale dans la conception et la promotion de mécanismes permettant d'assurer une participation plus efficace du secteur privé dans le cadre du CDI.*
- *Examiner la possibilité de mettre en place des budgets administratifs pluriannuels au niveau des départements géographiques et continuer à travailler pour voir comment la Banque peut accroître l'impact sur le développement de ses mesures de sauvegarde et de*

*ses politiques fiduciaires, particulièrement dans l'optique d'opérations de prêt intéressant l'ensemble d'un secteur.*

- *Créer au sein des services de la Banque un contexte favorable au CDI.* Cela suppose une poursuite des améliorations sur plusieurs plans : 1) le comportement en matière d'encadrement à tous les niveaux de personnel ; 2) le contexte interne — tirer le meilleur parti de l'approche matricielle ; et 3) la façon d'aborder la formation et le développement des connaissances. Il faudrait plus précisément que la Banque, de concert avec ses clients et ses partenaires, continue à développer les apprentissages actifs qui se déroulent déjà dans certains pays pilotes, favorise les savoir-faire qui contribuent au travail en partenariat et constitue un cercle d'acteurs du changement qui s'entraideront pour promouvoir la démarche du CDI. Ces changements devront être échelonnés dans le temps et adaptés aux différentes situations, intervenant plus particulièrement dans les cas où le pays et la Banque sont prêts à adopter ce mode de travail, en exploitant les acquis.
- *Mettre davantage en parallèle le mode de recrutement et le régime d'incitation applicable à l'évaluation de la performance et à l'avancement pour contribuer à la mise en œuvre du CDI, en donnant plus de poids, par exemple, aux compétences liées aux partenariats.* En faisant davantage correspondre les incitations à cette nouvelle façon de travailler, on donnera un signal fort qui encouragera les membres du personnel à « montrer l'exemple ». Les bureaux régionaux de la Banque envisagent de constituer un pôle interne de liaison, de concert avec le Secrétariat du CDI, pour renforcer la coopération sur la mise en œuvre du CDI.
- *Examiner les incidences sur le mode de fonctionnement du Conseil.* Par exemple, la présentation par le gouvernement de la stratégie de développement du Ghana au Conseil des administrateurs de la Banque visait expressément à renforcer l'adhésion du pays. Bien qu'il soit encore tôt, il conviendrait d'examiner la possibilité de renouveler plus fréquemment cette expérience.

#### Incidence sur les organisations partenaires

18. Pour tous les partenaires extérieurs, la nécessité d'une plus grande harmonisation des politiques, des méthodes et des procédures est la première des priorités. L'expérience montre clairement qu'on ne peut y parvenir en agissant uniquement au niveau du pays. Le fait est que tous les intervenants, y compris la Banque, considèrent que cette question appelle des mesures au niveau institutionnel. Les ministres de la coopération pour le développement ont encouragé le Comité d'aide au développement de l'OCDE à mettre en évidence les facteurs qui freinent les progrès dans ce domaine. La Banque mondiale et les autres banques multilatérales de développement doivent soutenir sans réserve ce travail. Il s'agira plus précisément de veiller aux aspects suivants :

- *Les plans d'activités de tous les partenaires doivent découler de la stratégie du pays ou, dans le cas des pays à faible revenu, de la stratégie de lutte contre la pauvreté. La visibilité des différents bailleurs de fonds en sera modifiée.*
- *La conception des opérations à l'échelle de l'ensemble d'un secteur est une formule*

*prometteuse qui devrait permettre d'assurer une coordination efficace au niveau du pays et de réduire les coûts de transaction.* Les partenaires extérieurs, dont la Banque, doivent veiller à ne pas renchérir en ajoutant leurs propres critères, faisant ainsi échouer le partenariat.

- *Des dispositions doivent être prises pour que les pays soient mieux à même de suivre les résultats qu'ils obtiennent.* Il faudra ici veiller à la cohérence des initiatives des différents bailleurs de fonds, dont les travaux que le Comité d'aide au développement de l'OCDE mène actuellement sur les capacités statistiques et sur les indicateurs internationaux de développement. Les efforts visant à renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des pays devront aussi être homogènes.

### Incidence sur les pays partenaires

19. Les aspects suivants devront être pris en considération :

- *L'approche globale présente des écueils pour tous les pays, mais elle est indispensable pour rechercher un recul plus net de la pauvreté.* Aussi une solide vision du développement, complétée d'une stratégie à moyen terme aux objectifs clairs, est-elle absolument indispensable. Les expériences pilotes montrent que de nombreux pays doivent décider entre de multiples stratégies possibles. Il faut les aider à rationaliser le contenu des stratégies des bailleurs de fonds pour que les efforts déployés soient homogènes. De même, il faut apporter une aide aux pays qui ont réussi à mettre au point une stratégie à court terme, parfois pour faire face à une crise, mais qui n'ont pas encore pu définir une vision à long terme. Cela vaut tout particulièrement pour les pays ayant adopté un CSLP, dont les motivations ont tendance à être axées sur un avenir plus immédiat.
- *Il faut chercher à tirer le meilleur parti des synergies entre les programmes qui visent à renforcer les capacités des pays — comme le Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique.* Sans une solide capacité institutionnelle, il est impossible d'appliquer tous les principes du CDI qui reposent sur une adhésion plus active des pays, des partenariats plus stratégiques, l'élaboration et l'application des politiques et une plus grande transparence des résultats obtenus au plan du développement.
- *L'organisation de la réunion du Groupe consultatif dans le pays bénéficiaire est une formule qui doit être appliquée plus rapidement et plus largement.* La Banque mondiale doit coopérer à cet effort et encourager ses partenaires, comme le PNUD et les banques régionales de développement, à œuvrer en ce sens.
- *Il faut continuer à inciter les pays à élargir le dialogue à tous les acteurs locaux représentatifs.* Dans la mesure du possible, cette concertation devrait se dérouler au sein des institutions démocratiques existantes plutôt que dans le cadre de mécanismes de consultation mis en place à cette fin. En effet, ces derniers risquent de porter atteinte à des institutions existantes fragiles en remettant implicitement en cause leur légitimité.

- *Bien que la mise en place des matrices du CDI -- ou d'instruments similaires -- n'en soit encore qu'à ses débuts, il faut redoubler d'efforts pour soutenir toutes les initiatives en ce sens, que ce soit au moyen du Portail mondial du développement ou autrement. Ce travail contribue à la transparence et à la responsabilisation, et aide à créer un environnement dans lequel un meilleur accès à l'information facilite la gestion du développement.*
- *Les gouvernements doivent faire largement connaître leurs stratégies de façon à ce qu'elles soient parfaitement comprises de tous les intervenants, s'obligeant ainsi à être davantage comptables de leur action. En l'absence d'un tel élément, l'engagement des acteurs — y compris au sein du gouvernement — est moindre.*
- *Enfin, il ressort des expériences pilotes que tous les principes et objectifs du CDI doivent être mis en œuvre simultanément, les progrès enregistrés dans un domaine étant fonction des résultats obtenus dans les autres.*