

Examen par les pairs

ANALYSE CONJOINTE DE L'APPROPRIATION ET DU PARTENARIAT EN TANZANIE

**Examen comparatif des programmes
d'aide du Danemark,
de la Finlande, de l'Irlande et du Japon**

Comité d'aide au développement



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUES

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

En vertu de l'article 1er de la Convention signée le 14 décembre 1960, à Paris, et entrée en vigueur le 30 septembre 1961, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a pour objectif de promouvoir des politiques visant :

- A réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays Membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale.
- A contribuer à une saine expansion économique dans les pays Membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique.
- A contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales.

Les pays membres originaires de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. Les pays suivants sont ultérieurement devenus membres par adhésion aux dates indiquées ci-après : le Japon (28 avril 1964), la Finlande (28 janvier 1969), l'Australie (7 juin 1971), la Nouvelle-Zélande (29 mai 1973), le Mexique (18 mai 1994), la République tchèque (21 décembre 1995), la Hongrie (7 mai 1996), la Pologne (22 novembre 1996), la Corée (12 décembre 1996) et la République slovaque (14 décembre 2000). La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE (article 13 de la Convention de l'OCDE).

Pour permettre à l'OCDE de réaliser ses objectifs, un certain nombre de comités spécialisés ont été créés. L'un de ceux-ci est le Comité d'Aide au Développement, dont les Membres ont décidé, en commun, de parvenir à un accroissement du volume total des ressources mises à la disposition des pays en développement et d'en améliorer l'efficacité. A cette fin les Membres examinent, ensemble et périodiquement, à la fois le volume et la nature de leurs contributions aux programmes d'aide, établis à titre bilatéral et multilatéral, et se consultent sur toutes les autres questions importantes de leur politique d'aide.

Les Membres du Comité d'Aide au Développement sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse, et la Commission des Communautés européennes.

© OCDE 2003

Les permissions de reproduction partielle à usage non commercial ou destinée à une formation doivent être adressées au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, Tel. (33-1) 44 07 47 70, Fax (33-1) 46 34 67 19, pour tous les pays à l'exception des États-Unis. Aux États-Unis, l'autorisation doit être obtenue du Copyright Clearance Center, Customer Service, (508) 750-8400, 22 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 USA, ou CCC Online: <http://www.copyright.com/>. Toute autre demande d'autorisation de reproduction ou de traduction totale ou partielle de cette publication doit être adressée aux Éditions de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Le processus d'examen par les pairs

Le Comité d'aide au développement (CAD) procède à des examens périodiques sur les efforts individuels de coopération pour le développement des membres du CAD. Les politiques et les efforts d'aide de chaque membre font l'objet d'un examen critique à peu près une fois tous les quatre ans. Cinq à six programmes environ sont examinés chaque année. La Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE apporte le soutien analytique et est responsable de la mise à jour éventuelle du cadre conceptuel qui sert de base aux examens par les pairs.

L'examen par les pairs est préparé par une équipe composée de représentants du Secrétariat et de fonctionnaires de deux pays membres du CAD désignés comme « examinateurs ». Le pays examiné établit un mémorandum exposant les principales évolutions intervenues dans sa politique et ses programmes. Le Secrétariat et les examinateurs se rendent ensuite dans la capitale de ce pays pour s'y entretenir avec des fonctionnaires, des parlementaires et des représentants de la société civile et d'ONG et obtenir ainsi des informations de première main sur le contexte dans lequel s'inscrivent les efforts de coopération pour le développement du pays membre du CAD concerné. Des missions sur le terrain permettent d'apprécier la manière dont les membres ont intégré dans leurs actions les politiques, principes et préoccupations majeurs du CAD et d'étudier les activités menées dans les pays bénéficiaires, notamment en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté, la durabilité, l'égalité homme femme et d'autres aspects du développement participatif, ainsi que la coordination locale de l'aide. Une innovation récente consiste à organiser des analyses conjointes au niveau d'un pays au cours desquels des activités de plusieurs membres sont évaluées lors d'une mission unique sur le terrain.

Le Secrétariat rédige ensuite un projet de rapport sur la politique du pays membre concerné en matière de coopération pour le développement, qui sert de base à la réunion consacrée par le CAD à l'examen proprement dit. Lors de cette réunion, qui a lieu au siège de l'OCDE, de hauts responsables du pays membre examiné répondent aux questions posées par les autres membres sous la conduite des examinateurs. Ces questions sont formulées par le Secrétariat en liaison avec les examinateurs. Les principaux thèmes débattus et les recommandations pratiques se dégageant de la réunion sont présentés dans la section du rapport intitulée "Principales conclusions et recommandations".

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS

APD	Aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement
CE	Communauté européenne
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
FMI	Fonds monétaire international
JICA*	Agence japonaise de coopération internationale
MOFA*	Ministère japonais des affaires étrangères
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTE	Pays pauvres très endettés
RNB	Revenu national brut
SAT	Stratégie pour l'aide à la Tanzanie
USD	Dollar des États-Unis

*sigle dans la langue d'origine

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 RÉSUMÉ	7
CHAPITRE 2 EFFICACITÉ DE L'AIDE ET APPROPRIATION À L'ÉCHELON LOCAL	9
CHAPITRE 3 SITUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT EN TANZANIE ...	13
CHAPITRE 4 DÉFIS À RELEVER PAR LES DONNEURS EN TANZANIE	19
Promouvoir l'appropriation	19
Efficacité de la stratégie de développement.....	20
Coordination et harmonisation de l'action des donateurs.....	22
Amélioration des résultats.....	23
Gestion des risques.....	24
Coûts de transaction	25
CHAPITRE 5 COMPARAISON DES PROGRAMMES DES QUATRE DONNEURS EN TANZANIE	27
Comparaison 1 : Les stratégies-pays.....	28
Comparaison 2 : Organisation et gestion	30
Comparaison 3 : Partenariats mis en place par les donateurs et appropriation des activités par la Tanzanie.....	32
Comparaison 4 : Principales observations relatives aux activités opérationnelles	34
CHAPITRE 6 POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES QUATRE DONNEURS	37
Points forts	37
Points faibles	38
CHAPITRE 7 OBSERVATIONS RELATIVES À QUATRE DONNEURS PRÉSENTS EN TANZANIE	43
CHAPITRE 8 CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS À L'INTENTION DES DONNEURS DU CAD	47
ANNEXE A CAHIER DES CHARGES DE L'ANALYSE CONJOINTE RÉALISÉE EN TANZANIE	53
ANNEXE B PROGRAMME DE LA MISSION : 2-13 MARS 2003	57
ANNEXE C NOTE SUR LES MÉTHODES UTILISÉES EN TANZANIE	61
ANNEXE D DONNÉES DE BASE SUR LA TANZANIE	67
ANNEXE E MÉCANISMES DE CONSULTATION DU GOUVERNEMENT ET DU CAD	69
DÉFINITION DES PRINCIPAUX TERMES	73

Tanzanie

Tableaux

Tableau 1.	Stratégies-pays pour la Tanzanie	149
Tableau 2.	Organisation et gestion	151
Tableau 3.	Comment les partenariats mis en place par les donateurs facilitent l'appropriation des activités par la Tanzanie	153
Tableau 4.	Principales observations sur les activités opérationnelles des donateurs.....	155
Tableau 5.	Points forts des donateurs en Tanzanie.....	160
Tableau 6.	Comparaison des points faibles des quatre donateurs en Tanzanie	161

Encadrés

Encadré 1.	Comment le CAD mise sur les partenariats instaurés par les donateurs pour faciliter l'appropriation locale	11
Encadré 2.	Situation de la Tanzanie en 1995	14
Encadré 3.	Réforme du secteur public en Tanzanie.....	14
Encadré 4.	Qu'est ce que la SAT ?.....	15
Encadré 5.	De nouvelles bases pour les relations entre le gouvernement et les donateurs	16
Encadré 6.	Méthode utilisée aux fins de l'analyse conjointe	37
Encadré 7.	Résumé des questions à débattre avec les donateurs examinés	63

CHAPITRE 1

RÉSUMÉ

L'analyse conjointe réalisée en 2003 en Tanzanie avait pour objectif d'aider à comprendre **comment la mise en œuvre par les donateurs de stratégies de partenariat contribue à l'appropriation à l'échelon local**. Quatre membres du CAD (Danemark, Finlande, Irlande et Japon) ont accepté de participer à cette analyse conjointe.

Des données économiques récentes offrent **une image contrastée de la Tanzanie** : si la croissance économique s'améliore (5.1 % en 2000), la pauvreté persiste et la dépendance à l'égard de l'aide est forte. Certains observateurs restent préoccupés par l'absence de progrès réalisés dans la lutte contre la pauvreté malgré l'amélioration de la croissance économique. Le gouvernement tanzanien, qui a fait de la réduction de la pauvreté l'un de ses principaux objectifs, a mis en route un ensemble d'ambitieuses réformes pour s'attaquer aux contraintes politiques et économiques affectant le développement. Sa stratégie de lutte contre la pauvreté sert maintenant de cadre d'action à tous les donateurs. On enregistre donc quelques tendances positives en ce qui concerne la croissance économique et la réduction de la pauvreté.

Le gouvernement tanzanien a également pris de **nouvelles dispositions institutionnelles** pour interagir avec la communauté des donateurs. Ces dispositions sont reprises dans la Stratégie pour l'aide à la Tanzanie qui énonce des principes spécifiques pour renforcer l'appropriation par la Tanzanie du processus de développement. Les domaines d'intervention prioritaires définis dans cette Stratégie sont les suivants : prévisibilité des ressources extérieures, y compris questions de gestion financière ; rationalisation des missions de consultation (recours à des examens conjoints) ; renforcement de la capacité de coordination de l'aide et de gestion des ressources extérieures.

La prise en compte effective des dispositions institutionnelles en vigueur en Tanzanie pose **plusieurs défis aux donateurs**, comme l'alignement des stratégies-pays et des programmes de financement sur les priorités tanzaniennes, le suivi des résultats, l'adaptation aux exigences de la coordination et la gestion des risques. L'équipe chargée de l'analyse conjointe a le sentiment que tous les donateurs réagissent à ces défis plus ou moins rapidement, sachant que les différents donateurs se trouvent confrontés à des difficultés particulières dans certains domaines.

S'agissant de l'action des donateurs, l'analyse conjointe a porté sur la manière dont les donateurs mettent en œuvre leur approche du partenariat et sur la mesure dans laquelle cela a favorisé l'appropriation par la Tanzanie du processus de développement. Cet examen a été effectué en **recueillant des observations sur quatre grands aspects de la relation d'aide**, à savoir les stratégies-pays, l'organisation et la gestion, l'appropriation et le partenariat, et la mise en œuvre opérationnelle. Ces observations sont ensuite devenues les « faits avérés » concernant les quatre donateurs examinés.

Les observations recueillies ont servi de base à l'examen par l'équipe des **points forts et faiblesses spécifiques des quatre donateurs**. En résumé, l'analyse conjointe a fait apparaître que si tous les donateurs s'accordent de façon générale sur l'opportunité d'une approche fondée sur le partenariat, les quatre donateurs ont eu du mal à intégrer leurs stratégies à la politique tanzanienne. Les

Tanzanie

approches fondées sur le partenariat pourraient être plus diversifiées et plus efficaces. Une bonne coordination a souvent été entravée par des facteurs organisationnels, comme les relations entre la mission locale et le bureau principal du donneur, ou la pénurie de personnel dans les ambassades. Tous ces facteurs pourraient porter atteinte à l'efficacité du soutien apporté par les programmes d'aide au développement de la Tanzanie.

L'analyse des programmes mis en œuvre par ces quatre donateurs en Tanzanie met en lumière un certain nombre de défis lancés au CAD concernant l'aide au développement. **Les enseignements majeurs** qui se dégagent pour tous les donateurs sont les suivants :

1. Les **stratégies-pays** des donateurs devraient être alignées dans une large mesure sur le cadre d'action du pays partenaire si cela permet à tous les partenaires d'avoir une vision commune de l'approche à suivre et s'il est prévu de faire une large place aux résultats et aux indicateurs du suivi de l'"appropriation".
2. Les donateurs doivent revoir **l'organisation et la gestion** de leur mission locale pour répondre efficacement aux besoins du partenariat. Les donateurs devraient encourager des expérimentations.
3. Les donateurs pourraient promouvoir plus efficacement **l'appropriation à l'échelon local** en encourageant la participation de tous les partenaires, y compris la société civile et le secteur privé, au processus de développement et au dialogue.
4. Des **opérations de partenariat** efficaces devraient aussi réduire les coûts de transaction en tenant compte de la nécessité pour un gouvernement de disposer de « périodes de calme » pour gérer le pays.

CHAPITRE 2

EFFICACITÉ DE L'AIDE ET APPROPRIATION À L'ÉCHELON LOCAL

La contribution de l'appropriation locale à l'efficacité de l'aide retient de plus en plus l'attention.

Ces dernières années, la communauté internationale du développement a accordé une attention croissante à l'efficacité de l'aide. Elle s'est ainsi intéressée aux résultats des activités de développement, et notamment à l'impact sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté, à l'efficience de l'acheminement de l'aide et à l'harmonisation des pratiques des donateurs.¹ Le rapport du CAD intitulé "Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIème siècle" (1996) a insisté sur le fait que pour garantir l'efficacité de l'aide, les populations des pays en développement devaient "s'approprier" leurs politiques et programmes de développement. Le principe de base veut que les autorités locales mènent un dialogue ouvert, dans un esprit de collaboration, avec la société civile et les partenaires extérieurs pour dégager des objectifs communs et définir la contribution de chacun à l'entreprise commune. Le programme de chaque donneur devrait alors être mis en oeuvre dans un cadre propre à favoriser un ferme engagement à l'échelon local, la participation, le renforcement des capacités et l'appropriation. De solides partenariats supposent des engagements clairs et précis à l'égard des objectifs communs.²

L'examen par les pairs réalisé dans le cadre du CAD est un moyen de promouvoir l'efficacité de l'aide.

A sa réunion au niveau des hauts fonctionnaires de décembre 2002, le CAD a examiné la question de l'efficacité de l'aide. Dans ce contexte, il s'est penché sur le rôle de l'examen par les pairs qui est l'une de ses activités centrales. Il a souscrit³ à la recommandation de l'Enquête auprès des utilisateurs des examens de l'aide visant à renforcer la fonction d'apprentissage collectif des examens de l'aide, notamment en procédant à une deuxième analyse conjointe au niveau d'un pays, vu le succès de la première analyse de ce type réalisée au Mozambique.⁴

1. L'harmonisation, qui est un élément du programme à l'appui du renforcement de l'efficacité de l'aide, n'implique pas la normalisation des instruments d'aide. Le CAD reconnaît l'intérêt qu'il y a à disposer d'un large éventail d'instruments. L'assistance technique, les projets de développement, les approches sectorielles et le soutien budgétaire demeurent des instruments valables. Des prêts et dons bilatéraux et multilatéraux restent nécessaires. Dans le cadre de l'analyse conjointe, l'harmonisation suppose principalement qu'on réduise les coûts de transaction excessifs imposés au gouvernement tanzanien par l'utilisation de ces divers canaux.
2. La Stratégie pour le XXIème siècle définit les responsabilités communes et les responsabilités respectives des pays en développement et des partenaires extérieurs.
3. Un projet de compte rendu succinct de la réunion au niveau des hauts fonctionnaires de 2002 a été communiqué le 16 décembre 2002. Dans le cadre de ses débats sur l'efficacité de l'aide, la réunion au niveau des hauts fonctionnaires a centré l'attention tant sur l'harmonisation des pratiques des donateurs que sur les examens par les pairs.
4. La première analyse conjointe au niveau d'un pays a été relatée dans *Les dossiers du CAD 2001*, Vol 2, No 4.

Tanzanie

Une analyse conjointe au niveau d'un pays, en liaison avec quatre examens de l'aide...

Dans le cadre de l'analyse conjointe au niveau d'un pays, les défis communs posés aux donateurs dans un pays sont examinés au vu des efforts déployés par un petit groupe de donateurs. Quatre membres du CAD (Danemark, Finlande, Irlande et Japon) qui devaient être l'objet d'un examen en 2003, ont accepté de participer à une analyse conjointe au niveau d'un pays. Tous ces donateurs mettant en œuvre de vastes programmes en Tanzanie, ce pays a été choisi pour l'analyse conjointe à réaliser en liaison avec leurs examens de l'aide.⁵

a été centrée sur le "partenariat" et l'"appropriation".

Le mandat assigné à l'analyse conjointe (voir le mandat détaillé à l'annexe A) expose le thème général de l'analyse : **L'analyse conjointe a pour objet d'aider à comprendre comment la mise en œuvre par les donateurs de stratégies de partenariat contribue à l'appropriation à l'échelon local** (voir encadré 1). Pour faciliter l'enquête sur le terrain et l'analyse ultérieure des résultats, ce grand thème se subdivise en trois sous-thèmes, à savoir :

- L'appropriation à l'échelon local.
- La coordination de l'action des donateurs.
- La capacité des donateurs de mettre en œuvre des partenariats efficaces.

L'équipe chargée de l'examen a défini la méthode d'investigation...

et a constaté que la Tanzanie avait ses propres indicateurs à prendre en considération pour l'examen.

Les équipes chargées de l'examen de chacun des pays considérés ont collecté des informations sur les quatre programmes d'aide menés en Tanzanie à partir des documents relatifs aux programmes, et d'entretiens avec le personnel de l'organisme donneur et avec d'autres parties prenantes (pouvoirs publics, autres donateurs et représentants de la société civile). Une équipe spécifique chargée de l'examen conjoint s'est aussi attachée à mieux comprendre le fonctionnement des systèmes très élaborés de coordination de l'aide en Tanzanie en se reportant à des documents et en organisant des entretiens. L'une des premières constatations majeures qu'a fait cette équipe a été que les autorités tanzaniennes avaient mis au point leurs propres indicateurs locaux de l'"appropriation" et du "partenariat" qui pouvaient être utilisés dans le cadre de l'analyse conjointe des programmes des donateurs examinés. (L'annexe B contient le programme de la mission et la méthodologie utilisée est reprise à l'annexe C.)

5. Pour les quatre membres, il était également important que la Tanzanie soit retenue pour l'examen par les pairs de leurs programmes d'aide respectifs. Les deux exercices ont été menés en parallèle et les informations recueillies à l'occasion des examens individuels ont aussi contribué à une meilleure compréhension dans le cadre de l'analyse conjointe.

Encadré 1. Comment le CAD mise sur les partenariats instaurés par les donateurs pour faciliter l'appropriation locale

Les populations locales doivent s'approprier les stratégies et objectifs de développement par le biais d'un dialogue ouvert entre les autorités locales et la société civile, d'une part, et les partenaires extérieurs, d'autre part, portant sur leurs objectifs communs et leurs contributions respectives. Les programmes et activités des divers donateurs devront ensuite s'intégrer dans ce cadre local tout en respectant et en encourageant l'engagement actif et la participation des populations locales, le renforcement des capacités et l'appropriation par les bénéficiaires.

Travailler en partenariat suppose que les organismes de développement changent radicalement leurs modes de relation avec les autres partenaires (gouvernement, société civile) et entre eux (institutions multilatérales, autres organismes bilatéraux). Les responsabilités des pays en développement sont notamment les suivantes : adopter des politiques macroéconomiques appropriées ; adhérer aux objectifs fondamentaux du développement social ; favoriser l'instauration d'une administration comptable de ses actes et le respect de l'État de droit ; enfin, assurer une saine gestion financière. Quant aux partenaires extérieurs, ils ont essentiellement les responsabilités suivantes : appuyer le renforcement des capacités et de la participation dans les pays en développement ; appliquer des politiques cohérentes concernant d'autres aspects de la relation avec les pays en développement ; enfin, œuvrer au renforcement de la coordination de l'aide internationale afin que celle-ci vienne étayer les stratégies propres des pays en développement. Permettre à l'ensemble de la société civile de contribuer efficacement au développement relève des responsabilités conjointes.

Travailler dans les pays partenaires suppose qu'on reconnaisse le leadership de ces pays, par exemple en prenant comme stratégie de développement appropriée localement et comme cadre général de la coopération pour le développement la stratégie de lutte contre la pauvreté et le budget national du pays concerné. Les partenaires extérieurs peuvent aussi investir dans des mécanismes de coordination ; promouvoir des travaux communs (collecte de données, analyses, missions, évaluations, gestion et comptabilité des flux d'aide) ; simplifier les exigences administratives et financières de l'organisme de développement ; renforcer les systèmes mis en place par l'administration du pays partenaire dans ces mêmes domaines ; enfin, renforcer la prise en main par le gouvernement de la coordination et des processus de consultation sans pour autant porter préjudice à l'autorité du gouvernement partenaire ou aux institutions démocratiques nationales.

La décentralisation de l'élaboration des politiques et des processus de décision vers les collectivités locales favorise le dialogue et le partenariat grâce aux interactions étroites et continues établies avec d'autres partenaires locaux et renforce la crédibilité de l'organisme en tant que partenaire. Elle suppose une plus grande souplesse budgétaire et une décentralisation de la responsabilité et de la capacité de négocier avec les partenaires locaux. Elle se traduit par des tâches et des responsabilités nouvelles pour les gestionnaires des pays partenaires et leur personnel, donne un rôle nouveau au siège de l'organisme et crée de nouvelles relations de travail entre le siège et l'échelon local. Ces nouvelles modalités de travail nécessitent de repenser l'organisation actuelle des activités, y compris les dispositifs organisationnels formels et informels. Les organismes qui ont achevé de décentraliser leurs activités déclarent généralement s'être heurtés à des problèmes au niveau du déploiement du personnel, de la circulation des informations et du cadre de reddition des comptes. L'expérience a montré que la décentralisation avait un coût élevé, mais aussi une grande rentabilité.

A l'échelon local, les exigences administratives multiples des donateurs et la mauvaise coordination de leurs politiques font peser une lourde charge sur les gouvernements partenaires, en particulier dans les pays où sont présents de nombreux organismes. Le consensus qui se dégage en faveur de la prise en main par les pays des stratégies de réduction de la pauvreté accentue encore la nécessité de simplifier et d'harmoniser les pratiques, les procédures et les obligations en matière de notification dans le respect des exigences de transparence de chaque organisme. Les membres devraient envisager de réformer leurs exigences administratives et d'assouplir leurs procédures financières. La programmation pluriannuelle de l'aide constitue, par exemple, une bonne pratique.

Le renforcement des capacités administratives et de la probité locales accroîtra la volonté des donateurs d'harmoniser leurs systèmes et procédures avec ceux des pays partenaires. Les Membres soutiennent souvent les efforts de renforcement des capacités des pays partenaires (par exemple, dans les domaines de la gestion financière, de la reddition de comptes, du suivi, etc.). Ces efforts ne devraient pas se limiter au secteur public mais être étendus au secteur privé et à la société civile (associations professionnelles, par exemple) afin d'assurer la transparence à l'égard des parties prenantes.

Il conviendrait de s'attacher de très près à évaluer les performances des organismes par rapport aux responsabilités convenues. Par exemple, la stratégie-pays de l'organisme de développement reflète-t-elle la stratégie propre au pays partenaire ? L'organisme d'aide a-t-il soutenu et renforcé les processus de planification, de mise en œuvre et de coordination pilotés par le pays partenaire ? Dans quelle mesure les activités de coopération de l'organisme ont-elles été mises en œuvre conjointement ou en concertation avec d'autres institutions bilatérales et multilatérales de développement ? L'organisme a-t-il facilité la participation de la société civile à l'examen et au choix du contenu de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté en respectant les efforts et les préoccupations du gouvernement concerné ?

(Extrait de diverses décisions et publications du CAD.)

CHAPITRE 3

SITUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT EN TANZANIE

La Tanzanie offre une image contrastée : amélioration de la croissance économique, persistance de la pauvreté et dépendance à l'égard de l'aide ...

Des données économiques récentes offrent une image contrastée de la Tanzanie où la croissance économique s'améliore (5.1 % en 2000) tandis que la pauvreté persiste. La Tanzanie est l'un des pays les plus pauvres d'Afrique, l'IDH la plaçant au 140ème rang (19.9 % de la population vit dans la pauvreté absolue). Le revenu par habitant est de 270 USD.⁶ Dans le même temps, la dépendance à l'égard de l'aide est très forte (1.23 milliard USD en 2000/2001) ; l'aide en pourcentage des biens et services importés a atteint 48.6 %.⁷ Les réfugiés fuyant les conflits régionaux et d'autres contraintes régionales affectent aussi le développement de la Tanzanie. (Voir Annexe D pour des données de base sur la Tanzanie). Certains observateurs demeurent préoccupés par l'absence de progrès réalisés dans la réduction de la pauvreté, malgré l'amélioration de la croissance économique. La croissance économique est inégalement répartie, le secteur des services se redressant tandis que les zones rurales restent pauvres en raison du manque de dynamisme du secteur agricole.

mais on enregistre quelques évolutions positives.

Toutefois, on enregistre quelques évolutions positives. Sur le plan politique, tandis qu'elle s'acheminait vers des élections pluralistes en 1995, la Tanzanie a connu une grande stabilité (sauf à Zanzibar). Si la Tanzanie a été un État de la ligne de front contre l'apartheid et fait partie géographiquement d'une région instable d'Afrique, elle est restée dans une large mesure en dehors des conflits récents. Les perspectives économiques sont aussi relativement favorables. La Tanzanie allie la stabilité macroéconomique avec une orientation croissante des dépenses publiques vers la lutte contre la pauvreté. La croissance du PIB en 1999-2000 a été de 5.1 %, soit un taux supérieur à celui des autres PMA et des pays d'Afrique sub-saharienne en général. La dépendance à l'égard de l'aide semble diminuer quelque peu (l'APD représentait 17.1 % du RNB en 1995 contre 11.6 % en 2000). Les échanges n'entrent que pour 24.2 % dans le PIB, ce qui laisse une marge de progression. (Voir l'encadré 2 concernant la situation en 1995.)

6. Voir les indicateurs de base dans l'annexe D au présent rapport.

7. Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde 2002, tableaux 1.1, Taille de l'économie et 6.10 Dépendance à l'égard de l'aide.

Tanzanie

Il y a près d'une décennie, la situation semblait très difficile

Depuis 1995, le gouvernement a lancé quelques réformes ambitieuses.

La réforme du secteur public fait maintenant partie intégrante de la stratégie tanzanienne.

Le gouvernement a défini sa stratégie de lutte contre la pauvreté, en tenant compte du contexte international.

Encadré 2. Situation de la Tanzanie en 1995

En 1995, les perspectives étaient très différentes. A cette époque, les relations avec la communauté des donateurs s'étaient dégradées et étaient tombées à un niveau très bas, et la coopération pour le développement connaissait une crise. Si elle demeure un énoncé important des principes d'unité nationale, de cohésion sociale, de paix et de stabilité, la Déclaration d'Arusha n'offre pas de véritable cadre opérationnel pour le processus de développement. Des progrès ont été accomplis dans les domaines de l'éducation et de la santé, mais la stratégie de contrôle de l'État sur l'économie, un secteur public en expansion, et les principes Ujamaa de développement autonome n'ont pas fourni de bases suffisantes pour assurer la croissance économique et réduire la pauvreté. Cette approche a au contraire débouché sur une dépendance excessive à l'égard de l'État, une dépendance vis-à-vis de l'aide, un développement induit par les donateurs, une société civile peu dynamique et un secteur public corrompu.

Depuis 1995, le gouvernement tanzanien a recensé quatre grands obstacles au développement : les carences de la gouvernance ; la dépendance à l'égard des donateurs ; la faiblesse des capacités de gestion économique ; enfin l'inefficacité de la mise en oeuvre. Il a mis en route un ensemble d'ambitieuses réformes pour venir à bout de ces obstacles politiques et économiques au développement. Des élections pluralistes ont eu lieu en 1997 et en 2000. On a lancé un programme de réformes du secteur public (encadré 3) qui prévoit notamment une décentralisation et une réforme des administrations locales visant à améliorer la mise en oeuvre des programmes à l'échelon local. Cette vaste réforme de l'administration publique comporte plusieurs activités destinées à lutter contre la corruption, dont un système de gestion financière intégrée pour l'ensemble du secteur public.

Encadré 3. Réforme du secteur public en Tanzanie

Le programme de réforme du secteur public s'inscrit dans le cadre d'une réforme plus vaste englobant les administrations locales, la gestion des finances publiques, le système juridique et les services sociaux et économiques. Il vise à consolider les systèmes de gestion des performances, à restructurer la participation des secteurs public et privé, à mieux gérer l'information, à renforcer la gestion du personnel et à développer l'esprit d'initiative et la bonne gouvernance. Son ciblage opérationnel concerne la prestation efficace des services publics. Cela a donné lieu à la spécification des résultats attendus à différents niveaux, au recensement des facteurs propices et à la mise en place de systèmes pour le suivi des résultats du programme de réforme. Les donateurs ont soutenu ce programme durant différentes phases. Il existe un Forum consultatif conjoint. Certains donateurs participent aussi à un système de financements communs assorti d'un dispositif conjoint de notification et de comptabilité, tandis que d'autres donateurs financent des projets connexes s'inscrivant dans le cadre sectoriel.

Source : Groupe de travail des donateurs, septembre 2001.

En 1995, le gouvernement a engagé un processus consultatif afin d'élaborer une nouvelle vision du développement économique et social du pays. Ce processus a débouché sur la Vision du développement de la Tanzanie à l'horizon 2025, qui définit le cadre général du développement. La stratégie nationale d'élimination de la pauvreté (1998) a servi de base à l'établissement du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP 2000). Cette stratégie témoigne d'une grande connaissance du contexte international, et notamment des objectifs du millénaire pour le développement.

La stratégie de lutte contre la pauvreté a servi de base à la fourniture d'une aide extérieure.

Si l'on avait pu craindre que la participation de la société civile à la stratégie ne soit pas suffisante, le gouvernement s'est employé à redresser la situation. Le CSLP a ensuite été pris en compte par la Banque mondiale et par le FMI pour l'octroi de financements PPT. Le processus annuel d'examen des dépenses publiques engagé en 1997/98 a évolué vers un programme d'amélioration de la gestion budgétaire relevant du Cadre économique à moyen terme. Ce programme garantit la conformité de l'aide extérieure avec les priorités budgétaires et son intégration croissante dans le budget. Le gouvernement et les donateurs conjuguent leurs efforts pour améliorer le CSLP grâce à l'établissement d'indicateurs.

Depuis 2002, de nouvelles dispositions ont été prises pour coordonner l'action des donateurs.

Outre ces réformes politiques et économiques majeures, le gouvernement tanzanien a adopté, en juin 2002, de nouvelles dispositions institutionnelles devant régir ses relations avec la communauté des donateurs. La Stratégie pour l'aide à la Tanzanie (SAT) définit le cadre applicable à la coordination de l'aide et au renforcement de l'appropriation nationale du processus de développement, et s'appuie sur divers autres dispositifs (comme les approches sectorielles, les consultations sectorielles trimestrielles, l'examen des dépenses publiques/le cadre économique à moyen terme, le soutien budgétaire orienté vers la réduction de la pauvreté ainsi que de vastes réformes de la fonction publique et des administrations locales). (Voir encadré 4.) Cette Stratégie fait état des divers engagements pris par le gouvernement et les partenaires au développement, et jette les bases de l'examen des progrès accomplis au moyen d'indicateurs établis d'un commun accord. Elle repose sur l'idée que les relations entre les donateurs et le gouvernement du pays partenaire doivent se caractériser par la confiance et la transparence, lesquelles se développent progressivement depuis plusieurs années.

La SAT sert à promouvoir l'appropriation locale et les partenariats pour le développement.

Encadré 4. Qu'est ce que la SAT ?

La Stratégie pour l'aide à la Tanzanie (SAT) est un cadre de développement national cohérent devant permettre de gérer les ressources extérieures conformément aux grandes orientations définies dans Vision 2025, dans la Stratégie nationale d'élimination de la pauvreté et le CSLP. Il s'agit d'une initiative gouvernementale visant à rétablir l'appropriation et le leadership à l'échelon local en encourageant le partenariat dans la conception et l'exécution de programmes de développement. Elle cherche à promouvoir la bonne gouvernance, la transparence, la responsabilisation, le renforcement des capacités et l'efficacité de l'acheminement de l'aide. Il ne s'agit ni d'un programme, ni d'un projet, mais d'un processus de changement.

Source : Tanzania Assistance Strategy: A Medium Term Framework for Promoting Local Ownership and Development Partnerships.

La politique tanzanienne intègre des approches très diverses.

La Stratégie pour l'aide à la Tanzanie (SAT) préconise aux donateurs de recourir à l'aide-programme, laquelle peut être pleinement intégrée au budget tanzanien. Toutefois, les autorités tanzaniennes reconnaissent que les préférences des donateurs en la matière sont très diverses. Elles encouragent un alignement sur leurs priorités en matière de développement et acceptent de financer des activités conformes à la stratégie qu'elles ont arrêtée. Un groupe de suivi indépendant était chargé de superviser les relations entre la Tanzanie et les donateurs, mais il vient tout juste d'achever ses travaux. (Voir encadré 5.)

Tanzanie

Plusieurs facteurs pourraient faire obstacle à la mise en oeuvre de la SAT.

La mise en oeuvre de la Stratégie pour l'aide à la Tanzanie pourrait se heurter à plusieurs obstacles se posant pour partie dans l'environnement extérieur et pour partie à l'intérieur de la Tanzanie. Ce pays demeure vulnérable à des externalités comme les prix du pétrole, les marchés mondiaux d'exportation, les chocs portés au tourisme, les incertitudes créées par le terrorisme et l'incohérence des politiques concernant les échanges et l'accès aux marchés dans d'autres pays. Il est également possible que les crédits d'aide soient détournés au profit de priorités politiques plus élevées, comme l'Irak ou l'Afghanistan. Au sein de la Tanzanie, il existe des risques de changement politique défavorable, de corruption et de participation à des conflits régionaux. On peut également craindre une dualisation de l'économie avec une croissance au centre et une absence de développement aux niveaux régional et local.

Les critiques émises au sujet des relations d'aide au milieu des années 1990 ont conduit à des réformes dans ce domaine également.

On s'accorde à reconnaître qu'il faut promouvoir l'appropriation et renforcer le partenariat, fondements de la Stratégie pour l'aide à la Tanzanie.

Encadré 5. De nouvelles bases pour les relations entre le gouvernement et les donateurs

La Stratégie pour l'aide à la Tanzanie remonte au milieu des années 1990, époque à laquelle les relations entre la Tanzanie et les donateurs étaient tendues en raison notamment d'un grave dérapage dans les prélèvements fiscaux et de l'aggravation de la corruption. En 1994, le dialogue engagé entre le Danemark et le gouvernement tanzanien au sujet de la crise affectant la coopération pour le développement a conduit à la désignation d'un groupe de conseillers indépendants, placés sous l'autorité du Professeur Helleiner et chargés de réfléchir sur les relations d'aide. Le rapport établi par ce groupe énonce 22 recommandations concernant des améliorations fondées sur la transparence et la confiance, ainsi que des réformes des systèmes internes à entreprendre par le gouvernement tanzanien. Nombre de ces recommandations sont devenues des conditions pour l'octroi par la Banque mondiale et le FMI d'un soutien budgétaire et de la balance des paiements qui s'imposait de toute urgence. Les travaux consacrés à la mise en oeuvre de ces réformes ont commencé en 1996.

Lors de la réunion du Groupe consultatif de 2000, le gouvernement tanzanien et les donateurs ont accepté de se soumettre à un contrôle des performances collectives effectué par un groupe indépendant. Les donateurs n'ont pas accepté des indicateurs quantitatifs précis, mais on s'est mis d'accord sur la nécessité de promouvoir l'appropriation et de renforcer le partenariat avec les partenaires au développement. Parmi les autres objectifs généralement acceptés, figuraient la réduction des coûts de transaction, l'amélioration de la prévisibilité des apports d'aide, le renforcement de l'obligation de compte et de l'orientation vers les résultats, et l'utilisation de l'assistance technique au profit du renforcement des capacités locales. Les donateurs ont également donné leur accord à la création d'un groupe de suivi indépendant.

Les principes énoncés dans le Rapport Helleiner et lors de la réunion du Groupe consultatif ont servi de base à la Stratégie pour l'aide à la Tanzanie élaborée en 2002. Cette stratégie tient également compte des travaux de l'OCDE/CAD sur l'harmonisation, des efforts déployés par le CAD à l'échelon local et des rapports récents du Groupe de suivi indépendant. Le plan d'action relevant de la stratégie considérée retient 13 indicateurs de performance.

Sources : Helleiner 2001, Étude OCDE-CAD 2002, et Plan d'action SAT 2002.⁸

⁸ Helleiner, G. (2001) "Local Ownership and Donor Performance Monitoring : New Aid Relationships in Tanzania" ; OCDE/CAD (2002) "Tanzania : A Country Case Study", commandé dans le cadre des travaux sur le thème, "Pour l'harmonisation des pratiques des donateurs au service de l'efficacité d'acheminement de l'aide", 2003.

Malgré les progrès accomplis, des problèmes subsistent.

Un examen indépendant réalisé en mars 1999 a confirmé que des progrès substantiels avaient été accomplis. Toutefois, il a également été signalé que certaines régions restaient confrontées à des problèmes :

- Systèmes/procédures des donneurs distincts/parallèles concernant la passation des marchés, le recrutement et la rémunération du personnel, la comptabilité, les modes de notification, le suivi et la gestion des projets, qui pèsent lourdement sur les capacités limitées du gouvernement.
- Aide-projet fragmentaire et non coordonnée, réduisant l'efficacité et l'efficacé.
- Gestion et décaissements des ressources opérés en dehors du système du gouvernement (ministère des Finances), ce qui compromet la transparence et l'obligation de compte.
- Forte dépendance à l'égard de l'assistance technique/des consultants pour l'exécution des projets, ce qui est très onéreux.
- Stratégies d'aide-pays non synchronisées.
- Insuffisance des capacités des pouvoirs publics.

CHAPITRE 4

DÉFIS À RELEVER PAR LES DONNEURS EN TANZANIE⁹

Promouvoir l'appropriation

La SAT énonce des principes en vue du renforcement de l'appropriation par la Tanzanie du processus de développement.

La Stratégie pour l'aide à la Tanzanie énonce des principes spécifiques en vue du renforcement de l'appropriation par la Tanzanie du processus de développement. Les domaines d'intérêt prioritaires définis dans cette Stratégie sont les suivants :

- Prévisibilité des ressources externes, y compris questions de gestion financière.
- Rationalisation des missions de consultation (examens conjoints).
- Renforcement des capacités de coordination de l'aide et de gestion des ressources externes.

La Tanzanie a une préférence pour le soutien budgétaire, mais différentes approches du financement sont accueillies favorablement...

S'agissant de la gestion financière, le ministère tanzanien des Finances a fait valoir qu'il préférerait que les donateurs débloquent des crédits dans le cadre du soutien budgétaire ou de la mise en commun de fonds à l'appui d'approches sectorielles. Cela permettrait d'améliorer la coordination et de réduire la pratique de l'aide liée. Dans le même temps, le gouvernement a précisé que de telles modalités de financement n'étaient pas obligatoires. Dans leurs portefeuilles, les donateurs font une place plus ou moins importante au soutien budgétaire, aux fonds communs sectoriels, aux grands projets et aux petits projets. Le gouvernement admet que les donateurs puissent avoir des points de vue différents sur les modalités de financement et accepte donc la diversité de leurs approches. Les donateurs qui privilégient le soutien budgétaire considèrent ce dernier comme un mécanisme essentiel pour la promotion de l'appropriation, ce qui est conforme à la préférence du gouvernement tanzanien. D'autres donateurs alignent de plus en plus leurs projets sur des priorités sectorielles. Les points essentiels à respecter sont les suivants : tous les financements apportés par les donateurs doivent être pris en compte dans le processus budgétaire, qu'ils transitent ou non par les systèmes de gestion financière tanzaniens, et les donateurs doivent aider à réduire les coûts de transaction à la charge du gouvernement tanzanien.

pour autant que certains points essentiels soient respectés.

9. Cette section ne traite que des défis posés par la promotion de l'appropriation à l'échelon local dans le cadre des partenariats pour le développement avec les donateurs, et non de tous les problèmes de développement.

Tanzanie

Des pressions continuent d'être exercées sur les donateurs pour qu'ils donnent la priorité à des initiatives ne répondant pas aux besoins de la Tanzanie.

En ce qui concerne les missions de consultation, tous les donateurs sont soucieux de promouvoir l'appropriation de la coopération pour le développement. Toutefois, tous les représentants des donateurs présents sur le terrain se trouvent constamment confrontés à la nécessité de limiter le nombre de missions sur place. Des pressions politiques sont souvent exercées au centre à l'appui de la mise en oeuvre d'initiatives *ad hoc* reflétant davantage les priorités des donateurs bilatéraux que les besoins du pays partenaire. Ces initiatives risquent de ne pas être viables et détournent souvent le personnel basé dans le pays partenaire de ses priorités stratégiques.

La recherche de l'appropriation à l'échelon local pose des défis spécifiques aux donateurs lorsque les capacités de gestion de l'aide du pays partenaire sont faibles.

La promotion de l'appropriation à l'échelon local suppose l'existence dans les pays partenaires de capacités suffisantes pour la gestion de l'aide. Dans les pays les plus démunis, comme la Tanzanie, les capacités de gestion de l'aide sont faibles, même si les ministères, et notamment des ministères clés comme le ministère des Finances, disposent d'un noyau de hauts fonctionnaires hautement compétents. L'insuffisance des capacités au niveau des cadres intermédiaires porte préjudice à la mise en oeuvre des programmes de développement. Cela pose un défi spécifique aux donateurs désireux d'appliquer le concept d'appropriation à l'échelon local, lequel suppose un degré élevé de participation des donateurs sur le terrain et la volonté d'investir dans des activités locales. Les donateurs doivent être prêts à supporter les coûts correspondants qui renvoient tant au renforcement des capacités locales qu'à la prise en charge de leurs propres dépenses administratives. Lors des discussions qui ont été menées au CAD/OCDE, plusieurs membres du Comité ont fait état du scepticisme quant à l'appropriation locale que suscitent parfois ces contraintes opérationnelles chez le personnel de terrain.

L'assistance technique évolue...

mais lentement.

Tous les donateurs reconnaissent officiellement la nécessité de modifier les approches de l'assistance technique, de centrer l'attention sur le renforcement des capacités en matière de gestion de l'aide et de soutenir la mise en oeuvre efficiente des réformes du secteur public en privilégiant le recours à des experts locaux au lieu de faire appel pour l'essentiel à des experts internationaux. Les pratiques suivies à l'heure actuelle par les donateurs diffèrent, souvent en raison de contraintes institutionnelles propres et non d'une stratégie particulière.

Efficacité de la stratégie de développement

L'importance excessive accordée au soutien de l'administration publique suscite des préoccupations...

et on a le sentiment qu'il faut élargir les partenariats.

Certains observateurs ont noté avec inquiétude que le renforcement des capacités était centré de façon technocratique sur la gestion des finances publiques. On court ainsi le risque d'accentuer les tendances centralisatrices de l'État qui ont prévalu en Tanzanie dans le passé et que l'on a maintenant entrepris de freiner. Cette approche du partenariat avec l'État semble également peu logique pour des donateurs qui préconisent d'une manière générale la décentralisation des systèmes tanzaniens et entreprennent eux-mêmes des efforts allant dans ce sens. C'est pourquoi certains donateurs considèrent que leur programme d'aide doit prévoir un large éventail de partenariats stratégiques avec la société civile et le secteur privé au lieu d'être exclusivement centré sur le secteur public. Ces

donneurs dégagent de leur expérience sur le terrain (résultant de leur association avec des ONG ou des collectivités locales) des enseignements qui viennent alimenter leur dialogue sur les politiques à suivre.

Des partenariats élargis aident aussi à promouvoir la démocratie et la lutte contre la corruption.

Cette diversification des partenariats est également considérée par certains donateurs comme un utile moyen de promouvoir la démocratie et la bonne gouvernance, y compris la lutte contre la corruption. Dans ce contexte, les donateurs doivent adopter collectivement des positions cohérentes et prévisibles pour intensifier le dialogue et le renforcement des capacités nécessaires pour lutter contre la corruption.

La viabilité du développement pourrait requérir de la part de la Tanzanie l'octroi d'une plus grande attention à la croissance économique et à l'intégration régionale.

La stratégie de développement tanzanienne suscite déjà quelques préoccupations chez les donateurs qui craignent qu'elle ne fasse pas une place suffisamment large à la viabilité des activités de développement. L'un de leurs arguments est qu'une plus grande attention devrait être accordée à la croissance économique en tant que condition essentielle de la réduction de la pauvreté et que le CSLP et la SAT devraient s'attacher davantage à apporter des améliorations dans les secteurs sociaux. Ils estiment également que la Tanzanie pourrait améliorer sa croissance économique en resserrant sa coopération avec les pays de la région d'Afrique de l'Est. Une analyse des avantages potentiels que pourrait présenter une intégration régionale du point de vue de la promotion de la croissance économique et des échanges fait cruellement défaut tant du côté des donateurs que de celui du gouvernement tanzanien.

Les capacités insuffisantes des pouvoirs publics sont un obstacle à l'efficacité de sorte que les donateurs recherchent d'autres agents d'exécution.

L'efficacité de la stratégie de développement en Tanzanie est également limitée par l'insuffisance des capacités de gestion des pouvoirs publics mentionnée plus haut. C'est pourquoi les donateurs cherchent souvent à diversifier leurs agents d'exécution, et à faire intervenir les associations de la société civile, les collectivités locales, les ONG et le secteur privé. Ils le font tant dans un souci d'efficacité que pour promouvoir la démocratie.

Le développement peut être compromis par le manque de logique et l'incohérence des politiques suivies par la communauté des donateurs.

Par ailleurs, les autorités tanzaniennes sont préoccupées par le manque de cohérence des politiques suivies par les donateurs et par l'absence de concordance entre les actions des donateurs multilatéraux et des donateurs bilatéraux, y compris au niveau de la gestion des fonds mondiaux. Tout cela peut compromettre l'efficacité de l'aide publique au développement. Certains donateurs soulignent la nécessité de prêter davantage attention à la cohérence de l'action menée par les spécialistes du développement et d'autres représentants du ministère concerné dans le cadre de leur mission.

Coordination et harmonisation de l'action des donneurs

La Tanzanie encourage la coordination de l'action des donneurs par divers moyens.

Le gouvernement tanzanien encourage une meilleure coordination de l'action des donneurs, qu'il voudrait conforme au CSLP et à la SAT aux fins d'une mise en oeuvre plus efficace de ces stratégies. Cette amélioration suppose aussi l'harmonisation des procédures et la diminution des coûts de transaction à la charge des services tanzaniens qui doivent répondre à de multiples demandes. Le gouvernement essaie d'inciter les donneurs à réduire les coûts de transaction par divers moyens. C'est ainsi qu'à l'issue de la mission d'analyse conjointe, il a invité expressément les donneurs à respecter des « périodes de calme » de quatre à cinq mois durant le processus d'établissement et d'approbation du budget pour que les fonctionnaires tanzaniens puissent alors se concentrer sur la gestion de l'économie du pays au lieu de répondre aux demandes des donneurs.

Les donneurs ont réagi en améliorant leurs dispositifs.

Un effort de coordination s'avérant particulièrement souhaitable, on s'attache activement à opérer suivant une approche sectorielle, en mettant l'accent sur des examens conjoints. Les échanges d'informations et de connaissances spécialisées se multiplient dans le contexte des dispositifs de coordination. Certains donneurs sont prêts à se remettre à d'autres donneurs pour qu'ils assurent le suivi de l'utilisation des fonds dans le cadre de "partenariats muets" bien que de tels accords ne soient pas nécessairement réciproques. Certains donneurs sont aussi favorables au respect de "périodes de calme" durant l'année.

Il existe différents modes de coordination. Celle-ci doit encore être améliorée.

Cette multiplication des modes de coordination s'explique aussi par des différences institutionnelles et culturelles. Les donneurs ont des points de vue différents sur ce que doit être le rôle du coordinateur et sur ses obligations à l'égard du pays partenaire. Le traité d'Amsterdam (1 mai 1999) énonce expressément les principes de "complémentarité" à observer par les donneurs de l'UE, qui doivent déboucher sur un resserrement de la coordination entre ces donneurs aussi bien qu'avec d'autres. S'agissant des autres donneurs, les principes de partenariat du CAD/OCDE constituent la référence officielle. D'autres facteurs culturels et politiques peuvent aussi intervenir dans la notion de coordination. Ce qui est clair, c'est que les donneurs s'adaptent aux nouvelles exigences de la coordination plus ou moins rapidement.

Il faut rationaliser la coordination et réduire les coûts de transaction.

Il faut rationaliser les mécanismes de coordination qui comportent des défauts malgré la solidité d'ensemble du système tanzanien. Ces mécanismes doivent prendre en compte plus efficacement les donneurs multilatéraux, notamment ceux qui n'ont pas de mission locale en Tanzanie. Le nombre de mécanismes de coordination existants impose une charge en termes de coûts de transaction tant pour le gouvernement tanzanien que pour les donneurs. (Voir à l'annexe E la liste des mécanismes du comité d'aide au développement à l'échelon local.) Par ailleurs, des partenariats renforcés avec la société civile et le secteur privé, et la décentralisation exigent un personnel nombreux et accroissent les coûts de transaction pour les donneurs et le gouvernement.

Les missions locales répondent à ces exigences en matière de coordination au moyen d'ajustements au niveau de la gestion.

La prise en charge d'une part plus équitable des coûts de transaction exerce une pression sur les missions locales qui risquent d'être mises à rude épreuve si les ajustements nécessaires ne sont pas opérés. Il s'agit notamment de renforcer les effectifs des donneurs ou d'accroître le nombre de contrats locaux, de rajuster l'éventail des qualifications pour privilégier l'analyse, la négociation et le suivi des progrès accomplis (par rapport à l'administration des projets), d'accroître l'autonomie de la mission locale en ce qui concerne la prise de décision et de faire porter les efforts sur les domaines où un avantage comparatif existe au niveau local.

Des améliorations n'ont cessé d'être apportées à la coopération pour le développement au cours de la dernière décennie.

Lors des débats menés au CAD, certains membres ont fait valoir que la coopération pour le développement en Tanzanie s'était beaucoup améliorée durant la dernière décennie. Les donateurs examinés ont souligné que les donateurs et le gouvernement s'étaient lancés dans un processus d'engagement mutuel qui était susceptible d'être étendu à terme à d'autres parties prenantes comme la société civile, le secteur privé et les ONG internationales. Les mesures prises en vue d'améliorer la coordination se sont aussi traduites par des améliorations substantielles au niveau de l'harmonisation des procédures entre les donateurs, ainsi que des travaux conjoints. Les donateurs présents en Tanzanie ont entrepris d'élaborer un code de bonne conduite pour les activités de coordination, qui améliorera encore la situation.

Amélioration des résultats

Les activités de développement se traduisent-elles par des améliorations à différents niveaux ?

Comment les donateurs assurent-ils le suivi de l'efficacité, sur le plan du développement, de leurs activités visant à aider la Tanzanie à faire en sorte que ses réformes institutionnelles débouchent sur une meilleure prestation de services à différents niveaux ? En principe, les stratégies-pays indiquent quels sont les résultats concrets attendus et mettent en évidence d'autres indicateurs de progrès et de viabilité. Le suivi des résultats pourrait prendre en compte les niveaux national, sectoriel, régional, municipal et communautaire et englober les résultats tant immédiats qu'à long terme.

Le suivi des résultats pose des défis à tous les donateurs.

Le suivi des résultats de leurs programmes d'aide pose des défis à tous les donateurs. Les résultats à long terme (impact et réalisations) pourraient être envisagés en termes de progrès accomplis par rapport aux OMD à l'échelon local, mais des indicateurs de progrès n'ont pas encore été intégrés au CSLP. En ce qui concerne les donateurs qui privilégient le soutien budgétaire et les approches sectorielles (avec mise en commun de fonds) dans le cadre de leurs programmes, les indicateurs de progrès sont davantage orientés vers les méthodes que vers les résultats. Certains donateurs apportant un soutien budgétaire axé sur la lutte contre la pauvreté estiment qu'il faudra attendre au moins deux ans pour pouvoir envisager raisonnablement de passer des indicateurs de méthode à une mesure efficace des résultats. Comme pour de nombreuses autres questions de mise en œuvre, le suivi efficace des résultats des programmes gouvernementaux est entravé par l'insuffisance des capacités des pouvoirs publics.

Tanzanie

Il est plus facile de suivre les résultats aux niveaux inférieurs et d'utiliser ces derniers comme indicateurs de l'efficacité en matière de développement.

Les donateurs trouvent qu'il est plus facile de suivre les résultats (produits) aux niveaux inférieurs, là où les impacts sont aussi plus visibles. Le personnel de la mission locale pourrait devoir participer au suivi des résultats des programmes. Il existe aussi divers accords entre les donateurs concernant la réalisation des évaluations, lesquelles sont de plus en plus souvent organisées conjointement pour les programmes sectoriels. Cela est conforme au souci des donateurs qui souhaitent évaluer la contribution aux efforts de développement plutôt que d'en attribuer le mérite à des donateurs particuliers. Certains donateurs mettent à profit leur participation à des programmes localisés ou à des programmes de la société civile mis en œuvre à l'échelle des communautés de base pour contrôler l'efficacité des réformes stratégiques et institutionnelles opérées au centre ou dans des secteurs donnés.

Ces approches ont des conséquences pour la gestion.

Ces approches orientées vers les résultats reliant indicateurs mondiaux et locaux et utilisant un ensemble adéquat d'indicateurs de méthode et de résultat ont des conséquences pour l'organisation et la gestion des donateurs. La nature des relations entre les services centraux et la mission locale s'en trouve modifiée. En particulier, l'accent est mis sur l'échange d'informations plutôt que sur la transmission par les services centraux d'instructions aux services extérieurs.

Gestion des risques

La nature du risque a changé avec les nouveaux accords de coopération pour le développement...

Tous les donateurs bilatéraux participent aux expériences menées en Tanzanie en matière de coordination et en tirent des enseignements. Une leçon à tirer a trait au changement qui s'opère dans la nature des risques à mesure que les donateurs s'engagent de façon plus intensive dans des partenariats et des programmes sectoriels. L'impact potentiel sur le gouvernement et les donateurs est également modifié par la mise en commun de fonds et le soutien budgétaire. Pour le gouvernement, le risque peut être que, pour divers motifs techniques ou politiques, les donateurs diffèrent le versement suivant, augmentant ainsi la dette à court terme, ou renient individuellement ou collectivement leurs engagements, ce qui aurait pour effet de bouleverser radicalement la gestion financière de l'économie. Pour les donateurs, le risque peut être, entre autres, que des changements politiques en Tanzanie débouchent sur une réorientation de l'action des pouvoirs publics et l'adoption de priorités inacceptables concernant l'affectation des fonds ou que la corruption se développe, mettant ainsi en cause le bien-fondé du partenariat.

ce qui implique qu'on accorde une plus grande attention aux stratégies de gestion des risques.

Ce changement dans la nature du risque nécessite que les donateurs et le gouvernement accordent une plus grande attention aux stratégies de gestion des risques, notamment dans le cas d'une aide-programme avec soutien budgétaire axé sur la lutte contre la pauvreté ou mise en commun de fonds. Les missions locales de certains donateurs ont jugé nécessaire de recourir à des stratégies de renforcement de la confiance au sein de leurs propres systèmes pour aider à gérer les risques politiques encourus par les hauts responsables.

Coûts de transaction

Les donateurs doivent assumer la juste part des coûts de transaction liés au renforcement des capacités...

La Stratégie pour l'aide à la Tanzanie souligne la nécessité de réduire la charge des coûts de transaction qui pèse sur l'administration tanzanienne. La réduction de ces coûts de transaction suppose que les donateurs soient disposés à en assumer une part plus importante. Certains coûts résultent de la nécessité de renforcer les capacités à tous les niveaux d'administration en Tanzanie. Or, les coûts de transaction liés au renforcement des capacités font partie intégrante de l'aide au développement de sorte que les donateurs doivent les prendre en charge, du moins à court terme.

tout en essayant de réduire les coûts imputables à la coordination d'ensemble.

Certains coûts de transaction sont imputables à la coordination entre les donateurs et le gouvernement, et entre les donateurs eux-mêmes. Ils sont afférents aux dialogues sur les politiques à suivre qui sont menés en Tanzanie à tous les niveaux, par exemple au niveau du comité d'aide au développement local. Une charge particulièrement lourde pesant sur les donateurs chefs de file qui assurent la coordination des discussions sectorielles entre les donateurs, il est nécessaire de disposer d'un nombre suffisant d'agents qualifiés ainsi que de structures administratives souples pour pouvoir mener à bien cette tâche. Si ces coûts peuvent être considérés comme étant indissociables du rôle de donneur chef de file, de nombreux donateurs souhaitent réduire les coûts de transaction liés à la coordination d'ensemble.

Les donateurs pourraient en particulier s'efforcer de rationaliser la coordination entre donateurs.

Une grande partie des coûts de transaction liés à la coordination en Tanzanie résultent de la nécessité d'assurer une coordination entre les donateurs. L'annexe E montre que la majorité des mécanismes de consultation concernent les donateurs et que rares sont ceux auxquels participent les autorités tanzaniennes. Certains donateurs pourraient hiérarchiser leurs priorités de façon plus rigoureuse en se retirant de certains secteurs pour axer leurs efforts sur les domaines où ils jouissent d'un avantage comparatif plus grand. Une plus grande attention pourrait être accordée aux travaux conjoints, ce qui pourrait requérir une harmonisation des procédures et une division du travail pour utiliser de manière plus efficiente les compétences du personnel des différents donateurs. Comme indiqué, par exemple, à l'annexe E, les donateurs apportant un soutien budgétaire axé sur la lutte contre la pauvreté ont dix représentants auprès du ministère des Finances et il s'agit là d'un groupe relativement restreint par rapport à ceux qui s'occupent d'autres thèmes ou secteurs.

CHAPITRE 5

COMPARAISON DES PROGRAMMES DES QUATRE DONNEURS EN TANZANIE

L'analyse conjointe de la mise en œuvre des stratégies de partenariat des quatre pays donateurs et de leur contribution à l'appropriation à l'échelon local s'appuie sur une comparaison de quatre aspects de leurs activités. Les descriptions des donateurs figurant dans ce chapitre ont été mises au point en accord avec leurs missions locales respectives, et elles constituent donc des "faits avérés" concernant les activités des quatre donateurs à l'échelon local.

La comparaison des **stratégies-pays** porte sur les différents liens existant avec la Tanzanie et sur la manière dont ces liens sont pris en compte par les donateurs eu égard à la SAT et au CSLP. Après une description des secteurs et des questions transversales jugés prioritaires par les quatre donateurs et de la concentration éventuelle de leur soutien sur des régions particulières de Tanzanie, cette section retrace les principales évolutions intervenues au niveau de la stratégie-pays.

La section sur **l'organisation et la gestion** compare les capacités dont disposent les quatre donateurs à l'échelon local pour exécuter les programmes d'aide qui sont décrits dans leurs stratégies-pays. La comparaison porte sur la composition des effectifs, la capacité d'analyse et de négociation à l'échelon local, et les liens particuliers existant entre la stratégie et la mise en œuvre du programme. Cette section met également en lumière les approches des donateurs concernant la passation des marchés et l'assistance technique ou le renforcement des capacités, et compare les aspects organisationnels liés à la concentration des programmes, à la décentralisation et aux systèmes de suivi et d'évaluation. Elle se termine par une description des principales évolutions en matière d'organisation et de gestion à l'échelon local telles qu'elles sont observées en Tanzanie.

Ces diverses descriptions conduisent à un examen des **approches du partenariat** suivies par les donateurs et de leur contribution à l'appropriation par la Tanzanie de la stratégie de développement. Après une présentation de l'approche générale, le cadre de programmation est esquissé. Sont ensuite examinées les approches suivies par les donateurs en ce qui concerne trois composantes possibles du partenariat, à savoir la participation aux activités de coordination et au dialogue sur les politiques à suivre, le financement commun, et les travaux menés à l'appui de la cohérence des politiques et de l'harmonisation des procédures. Cette section se termine par une description des principales évolutions survenues en matière de partenariat.

Enfin, l'analyse conjointe présente un certain nombre d'**observations sur les activités opérationnelles des donateurs** qui s'appuient sur des entretiens dans les missions locales et des visites sur les sites des projets. Après avoir donné un aperçu général des systèmes d'examen et de l'accent mis sur les résultats par les quatre donateurs, cette section examine si les différents donateurs ont tendance à privilégier les programmes ou les projets. Viennent ensuite des observations complémentaires sur l'importance accordée par les donateurs aux différents niveaux – mondial, national, local et des districts. Enfin, des commentaires sont présentés au sujet des approches suivies par les donateurs pour garantir l'efficacité, l'efficacé, la viabilité et l'impact de leurs programmes.

Tanzanie

Ce chapitre décrit différentes approches sur lesquelles aucun jugement de valeur n'est porté pas plus que sur les choix opérés par les donateurs. A partir des descriptions des approches des donateurs, qui sont reprises dans des tableaux comparatifs, l'analyse est étendue dans le chapitre suivant aux points forts et aux faiblesses que semblent présenter ces diverses approches.

Comparaison 1 :

La façon de présenter les stratégies-pays est différente selon les donateurs.

Toutes les stratégies-pays sont dans l'ensemble conformes au CSLP et à la SAT.

Deux donateurs opèrent dans l'ensemble du pays tandis que les deux autres centrent leur action sur des zones précises.

Les donateurs s'accordent sur la nécessité de lutter contre la pauvreté mais leurs approches diffèrent.

Les stratégies-pays

Le Danemark et l'Irlande présentent leurs stratégies-pays dans un document en anglais qui est examiné avec les partenaires locaux et diffusé sur Internet. Dans le cas du Japon, c'est le ministère des Affaires étrangères qui prépare la stratégie-pays ; celle-ci est étudiée avec les autorités et un résumé est préparé en anglais en vue de sa diffusion sur Internet. La JICA a posté sur Internet le programme d'exécution des activités rédigé en anglais. S'agissant de la Finlande enfin, un document interne présente le cadre global de l'aide à la Tanzanie ; cependant, la Finlande fait sienne la stratégie de développement de la Tanzanie.

Le tableau 1 ci-joint présente les stratégies-pays pour la Tanzanie des quatre donateurs. Elles ont été élaborées à des périodes différentes (certaines sont même antérieures au CSLP et à la SAT) mais toutes sont dans l'ensemble conformes au CSLP et à la SAT. Bien que les stratégies-pays correspondent en gros aux besoins de la Tanzanie, chacun des quatre donateurs centre plus particulièrement ses efforts sur certains secteurs prioritaires et certaines questions transversales correspondant à son avantage comparatif, et soutient la stratégie de lutte contre la corruption des autorités tanzaniennes. Les questions générales de gouvernance sous-tendent toutes les stratégies-pays.

Parmi les quatre donateurs, le Danemark et le Japon réalisent des activités dans l'ensemble du pays même si le Danemark privilégie davantage certaines régions. Alors que le Danemark a mis fin il y a quelques années à ses programmes intégrés de développement rural, la Finlande et l'Irlande ont conservé l'idée de programmes localisés qui leur permettent de disposer d'observations de terrain utiles pour les discussions sur la politique nationale. Ces programmes locaux s'inscrivent de plus en plus dans le cadre d'une approche sectorielle.

Si les donateurs suivent des voies différentes, une nette convergence de vues peut néanmoins être observée. Il est patent que les quatre donateurs centrent leur action sur la lutte contre la pauvreté et qu'ils considèrent que la bonne gouvernance est favorable à celle-ci, mais leurs approches diffèrent. Le Japon se demande dans quelle mesure la prochaine stratégie de lutte contre la pauvreté de la Tanzanie abordera directement la question de la croissance économique. La Finlande étudie les moyens d'aider le secteur privé et de soutenir la création d'emplois. De plus en plus soucieuse de ses liens institutionnels avec la Tanzanie, l'Irlande s'efforce de développer des relations à long terme avec les autorités tanzaniennes et a davantage recours au financement commun et au soutien budgétaire général, tendance qui se renforce également dans le cas du Danemark. La Finlande et l'Irlande s'emploient aussi directement à lutter contre la pauvreté dans le cadre de leurs programmes localisés.

Tableau 1 : Stratégies-pays pour la Tanzanie

Aspects	Danemark	Finlande	Irlande	Japon
1. Relations avec la Tanzanie.	1. Une étroite relation de travail s'est établie depuis l'indépendance et le Danemark a contribué à lancer le débat avec la Tanzanie sur les relations d'aide en 1996.	1. Une étroite relation de travail s'est établie depuis l'indépendance, de bonnes relations diplomatiques existant au niveau présidentiel.	1. Les relations d'aide sont relativement récentes (années 1980). La stratégie de l'Irlande fait une très large place au partenariat avec les autorités tanzaniennes et à la lutte contre la pauvreté.	1. Les relations d'aide ont commencé immédiatement après l'indépendance et aujourd'hui la Tanzanie est le principal partenaire du Japon (pour ce qui est de l'APD) en Afrique.
2. Mesures prises compte tenu de la SAT et du CSLP.	2. La stratégie-pays du Danemark vise à intégrer la coopération danoise dans le programme de développement de la Tanzanie. Le Danemark soutient activement le CSLP, point de départ de sa propre stratégie ; la plupart des composantes de son programme sont alignées sur le CSLP. La stratégie-pays est diffusée en anglais et peut être consultée sur Internet	2. La stratégie-pays est présentée dans un document interne qui sert de cadre au dialogue sur les mesures à prendre et porte notamment sur les échanges et les relations politiques. La Finlande a activement soutenu l'élaboration de la stratégie de lutte contre la pauvreté de la Tanzanie (CSLP et SAT) qui sert de base à son propre programme d'aide. Le document relatif au dialogue sur les mesures à prendre est en anglais.	2. L'Irlande a aligné sa stratégie-pays sur la stratégie de lutte contre la pauvreté de la Tanzanie (CSLP et SAT). La stratégie-pays est présentée dans un document diffusé en anglais et consultable sur Internet.	2. Bien que la stratégie-pays du ministère des Affaires étrangères soit antérieure au CSLP et à la SAT, le Japon tient compte des demandes d'aide de la Tanzanie. Il aligne une grande partie de ses activités sur le CSLP, mais il fait une plus large place à la croissance économique. Le programme d'exécution des activités de la JICA, rédigé à partir de la stratégie-pays, est mis à jour chaque année. La stratégie de la JICA est diffusée en anglais sur Internet ; le ministère des Affaires étrangères prépare un résumé en anglais pour Internet.
3. Secteurs prioritaires et questions transversales, notamment aide aux activités anticorruption.	3. Les secteurs prioritaires sont les routes, la santé, l'agriculture et les entreprises. Les questions transversales importantes sont l'environnement, la problématique homme-femme et la bonne gouvernance, questions pour lesquelles il existe au Danemark de forts groupes de pression. Des activités anticorruption spécifiques sont menées dans plusieurs secteurs ; par ailleurs, des activités en la matière sont intégrées dans la plupart des programmes du fait de l'accent mis sur la gouvernance et la transparence.	3. Les secteurs prioritaires sont l'éducation, l'exploitation forestière, le développement rural et la bonne gouvernance. La Finlande apporte son concours au programme tanzanien de lutte contre la corruption dans le cadre d'activités spécifiques du PNUD. Les questions transversales importantes sont la lutte contre la pauvreté (croissance favorable aux pauvres), l'environnement, la problématique homme-femme et la société civile.	3. L'Irlande axe ses efforts sur les secteurs sociaux et l'agriculture. La gouvernance, le VIH/sida, la décentralisation et la réforme de l'administration locale sont d'importantes questions transversales. Les activités de lutte contre la corruption sont intégrées dans l'ensemble des travaux sur la gouvernance.	3. Les secteurs prioritaires sont les infrastructures, l'éducation de base et les soins de santé de base, l'agriculture et la préservation de la forêt. La lutte contre la pauvreté (notamment la croissance économique) est la principale question transversale traitée. La JICA a lancé une formation sur la déontologie dans le cadre de ses activités de lutte contre la corruption.
4. Régions prioritaires, rôle des "programmes locaux", le cas échéant.	4. Les activités financées par le Danemark sont concentrées dans les régions d'Iringa et Kagera, mais le Danemark a mis fin depuis longtemps à ses programmes intégrés de développement rural.	4. L'aide est concentrée dans le sud de la Tanzanie, à Zanzibar et dans les régions de forêts tropicales où sont mis en œuvre les programmes localisés permettant d'obtenir des observations de terrain.	4. Quatre programmes localisés, de plus en plus liés aux activités des administrations locales, permettent d'obtenir des observations de terrain et des informations qui sont prises en compte dans les débats sur les politiques sectorielles.	4. L'aide est fondée sur la demande de la Tanzanie et porte généralement sur l'ensemble du pays si bien qu'il n'y a pas de concentration géographique des efforts d'aide.
5. Principales orientations de la stratégie-pays.	5. Accent mis de plus en plus sur la lutte contre la pauvreté, les droits de l'homme, la problématique homme-femme, la bonne gouvernance et les zones d'accueil.	5. Place accrue accordée à la lutte contre la corruption dans le dialogue sur les mesures à prendre, réflexion plus approfondie sur l'aide au secteur privé et à la création d'emplois.	5. Engagements à long terme avec les autorités tanzaniennes et importants financements par le biais de financements communs sectoriels ou du soutien budgétaire.	5. Prise en compte des demandes des autorités tanzaniennes et promotion de la croissance économique pour le prochain CSLP.

Comparaison 2 :

Il y a d'importantes différences dans la composition des missions.

La capacité d'analyse diffère également.

L'approche choisie n'est pas la même, ce qui influe sur les autres instruments, la passation des marchés et l'assistance technique...

mais pas sur la décentralisation...

Organisation et gestion

Il ressort du tableau 2 ci-joint que ce sont les missions les plus importantes (Danemark et Japon) qui gèrent les programmes les plus vastes. Les structures de la mission dépendent de la composition des activités. Dans le cas du Danemark et de l'Irlande, le personnel s'occupe principalement de coopération pour le développement, tandis que dans celui de la Finlande, il est chargé d'un ensemble de questions. S'agissant du Japon, on observe une importante différence structurelle entre l'ambassade et la JICA, étant donné que la première a à traiter diverses questions, tandis que la JICA se consacre à la coopération pour le développement, notamment l'assistance technique.

Étant donné l'importance des mécanismes de coordination pour les autorités tanzaniennes et les donateurs, il n'est pas surprenant de constater que tous les spécialistes du développement ont entamé des négociations avec d'autres partenaires. Cependant, la capacité des différentes missions à mener à bien des travaux d'analyse diffère. La mission danoise entreprend ses propres analyses en faisant appel au siège et à des consultants internationaux si nécessaire. Les missions de la Finlande et de l'Irlande étant plus restreintes, elles ont besoin de l'aide des services du siège. La mission de l'Irlande adapte les analyses effectuées par d'autres (notamment les autorités tanzaniennes) au lieu d'entreprendre une analyse propre. Dans le cas du Japon, c'est la JICA qui effectue les analyses en recourant, le cas échéant, à des experts locaux ou à des agents des services centraux.

Divers instruments sont utilisés pour traduire la politique en opérations sur le terrain. L'importance relative accordée aux uns et aux autres par chaque donneur semble dépendre de la place faite à l'aide-programme ou à l'aide-projet dans le portefeuille d'activités. Le soutien budgétaire et les programmes (tels que les financements communs dans le cadre d'approches sectorielles) sont associés à la place privilégiée accordée par le donneur au dialogue sur les mesures à prendre avec le gouvernement et d'autres donateurs ; les grands projets à l'appui de stratégies sectorielles sont quant à eux associés à des dons et des activités d'assistance technique ; enfin, les projets menés au niveau local sont associés à des approches participatives. Le recours à ces instruments semble également être tributaire de la mesure dans laquelle la passation de marchés a été déliée et de la façon dont l'assistance technique est utilisée.

L'autonomie des missions locales ne suit pas le même schéma. La mission de l'Irlande qui consacre une grande partie de son temps aux discussions sectorielles, soumet à l'approbation des services centraux de nombreuses décisions en matière de dépenses. C'est un peu le cas aussi pour la mission du Japon qui s'occupe essentiellement de grands projets au sujet desquels les décisions continuent de relever de Tokyo. En revanche, le Danemark qui est chargé d'un ensemble de grands projets et programmes, a déployé de sérieux efforts pour décentraliser la prise de décision, ce qui a fait ressortir la nécessité de repenser le rôle des

Tableau 2 : Organisation et gestion

Aspects	Danemark	Finlande	Irlande	Japon
1. Composition du personnel.	1. A l'ambassade du Danemark, il y a douze fonctionnaires danois (pour moitié des généralistes et pour l'autre moitié des experts techniques) et cinq experts tanzaniens. Tous se consacrent aux activités de développement.	1. Quatre diplomates finlandais et un expert tanzanien travaillent à l'ambassade sur les questions de développement, de relations politiques, d'échanges et d'administration. Environ 60 % du temps est consacré à des activités de coopération pour le développement.	1. A l'ambassade d'Irlande et dans les bureaux d'IrelandAid, il y a deux diplomates irlandais, deux experts techniques irlandais sous contrat, deux conseillers régionaux irlandais et quatre experts tanzaniens. Tous se consacrent à des activités de développement.	1. A l'ambassade du Japon, il y a cinq diplomates (sur 17 personnes) qui se consacrent au développement. La mission de la JICA compte 15 agents japonais et six experts tanzaniens.
2. Capacité d'analyse et de négociation.	2. L'ensemble du personnel, y compris l'ambassadeur et le contrôleur financier, effectuent des travaux d'analyse et participent à des négociations. L'ambassade fait appel à Copenhague ou à des experts locaux si nécessaire.	2. Le personnel de l'ambassade se concentre sur le dialogue, les négociations et la diplomatie (par exemple, s'agissant de Zanzibar). Une aide supplémentaire doit être apportée par Helsinki pour les travaux d'analyse et de recherche.	2. La mission irlandaise s'efforce d'adapter les analyses effectuées par d'autres organismes et de centrer son attention sur les négociations avec d'autres. Des experts irlandais peuvent être appelés de Dublin pour effectuer des examens spécialisés.	2. L'ambassade du Japon et la JICA effectuent leurs propres analyses de la situation et les agents participent aux négociations sectorielles. Des experts japonais peuvent être appelés de Tokyo pour effectuer des examens spécialisés ou bien des ressources locales ou étrangères peuvent être utilisées aux fins de l'analyse sectorielle.
3. Modalités d'application de la politique.	3. Le Danemark applique sa politique en centrant ses efforts sur le dialogue avec les autorités tanzaniennes et les autres donateurs, en particulier dans le cadre des secteurs, et en utilisant les activités sectorielles comme tests.	3. La Finlande assure la promotion de sa politique à différents niveaux d'administration. Au niveau national, elle met l'accent sur le dialogue concernant les réformes ; au niveau local, elle privilégie les approches participatives afin de faciliter la mise en œuvre des activités.	3. Pour l'Irlande, la politique visant à favoriser l'appropriation sous-tend le recours aux mécanismes de financement commun et l'utilisation des systèmes tanzaniens.	3. Le Japon a principalement recours aux dons et à l'assistance technique. Un allègement de dette est accordé pour les prêts contractés dans le passé, une partie des crédits correspondants ayant été allouée au CSLP au titre du soutien budgétaire.
4. Passation de marchés et assistance technique/renforcement des capacités.	4. La passation de marchés se fait par deux voies. Les activités faisant l'objet d'un financement commun passent par le système public tanzanien ; l'ambassade a recours aux services de UK Crown Agents pour les projets. Les agents affectés à l'assistance technique travaillent sur des activités à court terme et sur des tâches de renforcement des capacités à long terme.	4. La Finlande semble de plus en plus recourir à l'appel d'offres international conformément à l'objectif de déilement de l'aide. Le personnel finlandais affecté à l'assistance technique facilite l'appropriation locale à différents niveaux en employant des méthodes participatives.	4. La passation de marchés est déliée en Tanzanie, car le programme est réalisé pour l'essentiel dans le cadre de financements sectoriels communs et du soutien budgétaire. Il n'y a pas de personnel d'assistance technique irlandais. Deux experts tanzaniens financés par l'Irlande ont été recrutés à l'issue d'un processus non lié.	4. Pour les projets importants, la passation de marchés est liée et gérée à Tokyo ; dans le cas de projets plus petits, les passations de marchés sont gérées localement par la JICA. La JICA fournit aussi une assistance technique, en faisant connaître l'expérience japonaise, qui est pour l'essentiel liée à des ressources japonaises. Cependant, le recours à des ressources locales est également encouragé.
5. Concentration du programme, décentralisation, suivi et examen.	5. Les programmes danois sont délibérément centrés sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'aide. D'ici septembre 2003, la décentralisation des compétences au profit de l'ambassade sera achevée. Le suivi et l'examen sont effectués localement.	5. Le programme est centré sur trois secteurs par pays. Des programmes multidonneurs sont mis en œuvre pour accroître l'efficacité et l'efficacité de l'aide. La mission locale ne dispose pas d'une autonomie suffisante pour beaucoup de décisions et formalités importantes. Le suivi se fait au niveau local et les examens sont réalisés par le siège. Les partenaires participent à ces deux types d'activité.	5. La concentration sur les mécanismes de financement commun devrait accroître l'efficacité et l'efficacité de l'aide. Beaucoup de décisions importantes échappent à la mission locale qui doit se tourner vers Dublin. Le suivi est assuré au niveau local mais les examens sont effectués par le siège.	5. La JICA s'emploie à concentrer davantage son programme. La répartition des/d'assistance technique est une contrainte globale. Dans bien des cas importants, la mission locale n'est pas habilitée à prendre de décision et doit se tourner vers Tokyo. La JICA assure le suivi au niveau local mais c'est le siège qui organise les examens.
6. Principales tendances.	6. Accent davantage mis sur les résultats et la décentralisation.	6. Décentralisation accrue mais le pouvoir de décision reste aux mains du siège.	6. Concentration accrue du programme et contrôle plus étroit de la gestion.	6. Amélioration de la coordination, nouveaux détachements d'agents et changement de statut de la JICA.

Tanzanie

services centraux dans un système décentralisé. La comparaison des programmes des donateurs conduit aussi à s'interroger sur les facteurs qui sous-tendent la décision de décentraliser et sur les liens avec les effectifs présents sur le terrain.

ni sur les effectifs.

Le rapport des effectifs à l'APD ne semble pas dépendre de l'adoption d'une approche fondée sur l'aide-projet ou sur l'aide-programme. L'Irlande a besoin d'environ cinq spécialistes sur le terrain par tranche de 10 millions USD pour gérer son programme en Tanzanie qui repose sur des financements communs, tandis que le Japon s'appuie sur quatre spécialistes pour gérer le même montant d'APD allant essentiellement à des projets (à l'exclusion de l'allègement de dette qui ne nécessite pas de capacités à l'échelon local) encore que les sous-traitants jouent aussi un rôle important dans le système japonais au niveau de la gestion des projets. Pour le même montant d'APD, les missions du Danemark et de la Finlande qui mettent en œuvre des programmes diversifiés n'ont recours qu'à deux ou trois spécialistes, un soutien pouvant être obtenu auprès des services centraux, le cas échéant.

Comparaison 3 :

Partenariats mis en place par les donateurs et appropriation des activités par la Tanzanie

Le principe du partenariat recueille un soutien évident mais les modalités d'application diffèrent.

Le tableau 3 ci-après fait apparaître que les quatre donateurs sont nettement convaincus de l'intérêt des partenariats. Cependant, leurs approches sont très différentes sur certains points.

L'appropriation est à la base de la stratégie-pays.

L'appropriation est un thème essentiel, clairement abordé dans les documents relatifs à la stratégie-pays élaborés par le Danemark et l'Irlande. L'idée d'appropriation est implicite dans la capacité du Japon de s'adapter aux demandes de la Tanzanie et dans l'approche participative adoptée par la Finlande aux niveaux national et local.

La programmation est effectuée en partenariat.

Les activités de programmation sont réalisées par tous les donateurs en consultation avec les partenaires locaux dans le cadre défini par les autorités tanzaniennes dans leur propre stratégie.

Les mécanismes de coordination et les efforts entrepris pour harmoniser les pratiques des donateurs sont déterminants.

Les quatre donateurs prennent une part active aux solides mécanismes de coordination qui comprennent un CAD local et diverses approches sectorielles. C'est le cas quel que soit le type de soutien qu'ils peuvent apporter aux approches sectorielles. Ces dispositifs servent de base aux efforts d'harmonisation des pratiques des donateurs dans le cadre desquelles le CAD local reprend certaines questions examinées par le CAD de l'OCDE. La capacité d'assurer la direction de ces mécanismes de coordination est plus limitée pour les petits donateurs comme la Finlande et l'Irlande que pour les donateurs plus importants tels que le Danemark et le Japon.

Tableau 3 : Comment les partenariats mis en place par les donateurs facilitent l'appropriation des activités par la Tanzanie

Aspects	Danemark	Finlande	Irlande	Japon
1. Appropriation et partenariat.	<p>1. L'appropriation est un aspect important de la stratégie-pays, l'objectif étant d'intégrer le programme d'aide dans les systèmes mis en place par la Tanzanie. Il existe des partenariats structurés avec le gouvernement, un forum national avec les ONG, et des activités de renforcement des capacités avec des ONG et le secteur privé.</p> <p>2. La mission locale assure la programmation des activités en liaison avec les partenaires locaux. Les activités nécessitant un financement, assez important sont soumises à l'autorisation du siège. L'ensemble des activités de programmation sont en anglais.</p> <p>3. Le Danemark fait partie du CAD local et a largement recours aux approches sectorielles (santé, route, agriculture, entreprises, environnement, soutien budgétaire, réformes institutionnelles et secteur judiciaire). Le Danemark montre qu'il a le sens de sa mission et qu'il est prêt à occuper une position de premier plan.</p>	<p>1. La Finlande favorise l'appropriation aux niveaux national et local en association avec les pouvoirs publics, les communautés locales et les ONG. Les autorités publiques sont le principal partenaire, mais la Finlande veut appuyer le renforcement des capacités pour le secteur privé et la société civile.</p> <p>2. Les cadres nationaux que sont la SAT et le CSLP ainsi que les stratégies de développement de la Finlande servent de base à la programmation.</p> <p>3. La Finlande est membre du CAD local et participe aux débats de la CE et du Groupe des pays nordiques. Elle participe aussi à l'approche sectorielle sur l'éducation, au dialogue sur l'exploitation forestière et autres et apporte un soutien budgétaire axé sur la lutte contre la pauvreté. En dehors du secteur forestier, un personnel insuffisant empêche la Finlande de jouer un rôle de premier plan mais celle-ci préside le sous-groupe du CAD local sur la gouvernance.</p> <p>4. La Finlande s'intéresse de près à la nécessité de prendre de fortes mesures anticorruption. Elle participe à des financements communs dans le secteur de l'éducation, le secteur judiciaire, la réforme de l'administration locale et le processus de Muafaka sur la question de Zanzibar.</p> <p>5. La Finlande participe aux débats sur l'harmonisation des pratiques des donateurs dans le cadre de la CE, du Groupe des pays nordiques et du CAD local. La structure finlandaise favorise la prise en compte des questions de cohérence dans le domaine des échanges et de la politique étrangère.</p> <p>6. Recherche des points faibles du partenariat avec le secteur privé et la société civile.</p>	<p>1. L'appropriation est un aspect essentiel de la stratégie-pays, l'objectif étant d'intégrer l'aide dans les mécanismes tanzaniens en place. Les autorités publiques sont le principal partenaire, aux niveaux national, régional et du district. L'Irlande noue aussi des liens avec d'autres donateurs et entend des activités de renforcement des capacités en coopération avec des ONG locales.</p> <p>2. Les cadres nationaux que sont la SAT et le CSLP servent de base à la programmation. La mission locale consulte les autorités sur le calendrier de versement des fonds</p> <p>3. L'Irlande fait partie du CAD local, est membre du Secrétariat de la SAT et est membre actif de groupes concernant le soutien budgétaire et les approches sectorielles pour la santé, l'éducation et la réforme de l'administration locale. L'Irlande veut être un membre dynamique et est prête à jouer un rôle moteur dans certains créneaux.</p>	<p>1. Le Japon répond aux demandes de la Tanzanie. Les autorités publiques sont le principal partenaire aux niveaux national, régional et municipal. Le Japon a également mis en place des partenariats avec des institutions universitaires, des ONG et des communautés locales tanzaniennes pour l'essentiel par le biais de son programme de dons pour les projets au niveau des communautés locales.</p> <p>2. La programmation est en partie fondée sur la stratégie-pays mais les décisions peuvent aussi tenir compte des demandes et des possibilités. La JICA élabore son propre document de programmation dans le cadre de la stratégie du gouvernement japonais.</p> <p>3. Le Japon est membre du CAD local et joue un rôle très actif dans les discussions sur Zanzibar. Il participe aussi activement aux débats relatifs à plusieurs approches sectorielles et facilite la coordination des travaux du groupe de travail des donateurs dans le secteur de l'agriculture. Dans le cadre du dialogue sur les mesures à prendre, il promeut la croissance économique dans le CSLP.</p>
2. Cadre de la programmation.	<p>4. Le Danemark tient à s'assurer que la Tanzanie peut conduire et mener à bien les réformes sectorielles. Il apporte son soutien au financement commun sectoriel et au soutien budgétaire qui constituent 25 % de l'ensemble des financements.</p> <p>5. Le Danemark s'attache à toutes les questions relatives à l'harmonisation des pratiques des donateurs et prend au sérieux la cohérence des politiques.</p>	<p>4. Les leçons tirées des programmes localisés sont utilisées dans le cadre du dialogue sur les mesures à prendre car l'Irlande prend des engagements à long terme pour les financements communs et le soutien budgétaire qui représentent plus de 80 % du financement total de l'aide.</p> <p>5. La stratégie de financement admet parfaitement la nécessité de recourir à des modalités communes de reddition de comptes, de passation de marchés, de "périodes calmes", etc. L'Irlande prend au sérieux la cohérence des politiques dans le cadre de l'UE ; les échanges sont peu développés et il n'y a guère de relations politiques historiques entre les deux pays.</p>	<p>4. Prudent à l'égard du financement commun, le Japon a recours à l'allègement de dettes pour soutenir le budget. Le Japon interroge tous les partenaires sur la viabilité des projets et la stratégie de retrait dans le cadre des mécanismes de financement commun.</p> <p>5. Le Japon participe aux débats sur l'harmonisation des pratiques des donateurs compte tenu des nouveaux aspects de la coordination de l'aide en Tanzanie telles que les approches sectorielles, le CSLP, etc. Les échanges avec le Japon sont très peu importants ; il ne semble pas y avoir de problèmes d'incohérence des politiques en Tanzanie.</p> <p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>	
3. Activités de coordination et dialogue sur les mesures à prendre : participation et rôle moteur.	<p>6. Décentralisation, engagements à long terme, utilisation de l'anglais, utilisation pragmatique de la SAT.</p>	<p>6. Recherche des points faibles du partenariat avec le secteur privé et la société civile.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>
4. Financement commun.	<p>6. Décentralisation, engagements à long terme, utilisation de l'anglais, utilisation pragmatique de la SAT.</p>	<p>6. Recherche des points faibles du partenariat avec le secteur privé et la société civile.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>
5. Cohérence des politiques et harmonisation des pratiques des donateurs.	<p>6. Décentralisation, engagements à long terme, utilisation de l'anglais, utilisation pragmatique de la SAT.</p>	<p>6. Recherche des points faibles du partenariat avec le secteur privé et la société civile.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>
6. Principales tendances du partenariat.	<p>6. Décentralisation, engagements à long terme, utilisation de l'anglais, utilisation pragmatique de la SAT.</p>	<p>6. Recherche des points faibles du partenariat avec le secteur privé et la société civile.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>	<p>6. Grande importance attachée aux leçons à tirer de l'expérience tanzanienne en matière de coordination à l'intérieur des programmes sectoriels.</p>

Tanzanie

La promotion de l'appropriation ne passe pas systématiquement par les financements communs et le soutien budgétaire pour tous les donateurs.

C'est dans le domaine des financements communs et du soutien budgétaire que l'on observe la différence la plus frappante entre les donateurs. Quatre-vingt pour cent des fonds consentis par l'Irlande vont à ce type de dispositif, qu'il s'agisse d'approches sectorielles ou de soutien budgétaire, tandis que le Japon demeure le donneur le plus prudent. Le Danemark et la Finlande occupent une place intermédiaire sur cette question.

On observe aussi des différences dans la place plus ou moins privilégiée accordée aux autorités ou au pays en tant que partenaire principal...

Les donateurs se distinguent également par le rôle accordé aux autorités tanzaniennes en tant que partenaire. Pour l'Irlande et le Japon, les autorités, aux niveaux national et local, sont à l'évidence le principal partenaire, l'Irlande s'attachant principalement à soutenir la réforme des administrations de district et à renforcer les capacités des administrations locales ainsi que des secrétariats régionaux. La Finlande préfère quant à elle coopérer directement avec les collectivités locales dans le cadre de son approche participative. Enfin, le Danemark collabore avec tous les partenaires nationaux concernés à tous les niveaux, y compris le secteur privé local.

ainsi que dans l'engagement aux côtés de la société civile pour le renforcement des capacités.

Des activités de renforcement des capacités sont également mises en oeuvre avec la société civile mais l'importance accordée à cet aspect de l'aide diffère selon les donateurs. Pour le Danemark et la Finlande, les liens établis avec la société civile et le secteur privé local sont un élément essentiel de leur approche de la promotion de l'appropriation locale. Le Japon et l'Irlande considèrent ces liens comme secondaires par rapport à ceux existant avec les autorités tanzaniennes. Les quatre donateurs utilisent les connaissances locales acquises auprès de la société civile et des collectivités locales pour étayer le dialogue qu'ils mènent avec le gouvernement sur les politiques à suivre.

Comparaison 4 :

Principales observations relatives aux activités opérationnelles

Les observations relatives aux activités opérationnelles confirment bon nombre des points présentés dans les tableaux 1 à 3.

Le tableau 4 ci-après présente les principales observations de l'équipe chargée de l'examen concernant les activités des donateurs sur le terrain. Certaines confirment les données réunies et les conclusions qui se dégagent des entretiens avec le personnel sur le terrain, mais on trouve aussi des remarques importantes pour l'avenir.

Il existe des systèmes d'examen spécialisés,

Les quatre donateurs sont dotés de systèmes d'examen spécialisés. Cependant, ils se différencient dans les domaines suivants : utilisation d'experts nationaux et d'experts locaux, mesure dans laquelle les partenaires sont consultés et rôle des autorités tanzaniennes dans l'approbation des activités. Ces différences sont liées à la préférence que chaque donneur peut donner aux projets ou aux programmes sectoriels.

mais les donateurs n'accordent pas tous la même importance à l'obtention de résultats.

Tous les donateurs doivent mettre au point des systèmes axés sur les résultats qui permettraient d'évaluer l'efficacité de l'aide. La JICA dispose d'un système fondé sur les résultats et le Danemark est en train d'élaborer le sien. L'Irlande accepte le système axé sur les résultats des autorités tanzaniennes. Ces dispositifs visent surtout à suivre les produits des activités ou les processus et non les résultats ou impacts à long terme.

Tableau 4 : Principales observations sur les activités opérationnelles des donateurs

Aspects	Danemark	Finlande	Irlande	Japon
1. Système d'examen et accent mis sur les résultats.	1. Sauf pour les programmes sectoriels, l'examen des activités est à présent assuré par la mission sur le terrain avec la participation de tous les partenaires. Le suivi sera assuré par un système de gestion axé sur les résultats à multiples composantes en cours de construction.	1. L'examen est entrepris par le ministère et des consultants ; le ministère partenaire et des représentants finlandais approuvent le programme de travail et les rapports financiers. Le programme de travail précise les résultats attendus.	1. L'examen des programmes se fait en collaboration avec les autres partenaires et l'Irlande se sert des analyses effectuées par les autres. Les objectifs sont intégrés dans les financements sectoriels communs et le soutien budgétaire, domaines où le débat sur les résultats est permanent.	1. Le système d'examen fait appel essentiellement à des experts japonais pour des raisons de langue et de procédure mais le Japon s'appuie de plus en plus sur des experts locaux. La JICA est dotée d'un système axé sur l'obtention de résultats.
2. Aide-programme ou aide-projet.	2. Une place privilégiée est accordée aux programmes, lesquels sont dans leur deuxième ou troisième phase. Des projets de petite taille sont mis en œuvre dans des régions pilotes présentant un intérêt pour les autorités danoises et quelques grands projets demeurent.	2. L'aide de la Finlande se compose de projets et de programmes sectoriels et depuis peu d'un soutien budgétaire.	2. L'Irlande privilégie l'aide-programme mais des projets localisés lui permettent d'obtenir des données de terrain.	2. Une place privilégiée est faite aux projets que le Japon a tendance à aligner sur les stratégies sectorielles, et à certains programmes novateurs (plans d'action concernant les écoles et suivi de la pauvreté).
3. Référence aux OMD, pertinence par rapport aux besoins locaux, et liens avec les administrations locales.	3. Actuellement, le Danemark ne se réfère guère aux OMD dont la réalisation sera évaluée dans le cadre du CSLP. Le Danemark aide les autorités à mettre au point le système de suivi des résultats du CSLP et s'en servira ensuite pour rendre compte de ses propres résultats. Le programme s'adapte aux besoins et un effort constant est fait pour intégrer le programme d'aide dans les systèmes mis en place dans les administrations locales. Les changements opérationnels sont négociés avec souplesse.	3. Les liens entre le programme, les OMD et le CSLP ne sont pas toujours présentés de façon formelle. L'examen participatif des besoins s'effectue au niveau local et d'importants efforts sont déployés pour nouer des liens avec des administrations locales et nationales et les districts.	3. Le programme est conçu en fonction des besoins locaux tels qu'ils ressortent du CSLP, et référence est faite aux OMD. Les programmes localisés passent par l'administration de district et les communautés de base.	3. En général, le Japon répond aux besoins des autorités tanzaniennes. En Tanzanie, la plupart des indicateurs OMD recourent les indicateurs du CSLP et par conséquent l'aide japonaise qui vise les objectifs du CSLP vise aussi les OMD. Ces derniers peuvent aller plus loin que le CSLP (pour promouvoir la croissance économique) et le Japon appuie fortement le suivi de la pauvreté. La conception et la mise en œuvre du projet sur la santé et d'autres projets donnent lieu à une coordination avec l'administration locale. Certains fonctionnaires reçoivent une formation au Japon.
4. Efficience, efficacité, viabilité et impact.	4. Les effectifs peu nombreux du Danemark gèrent un programme relativement important. La décentralisation et la gestion axée sur les résultats favorisent l'efficacité de l'aide. La viabilité à long terme est prise en compte dès la conception du programme, d'où les efforts pour intégrer les activités dans les systèmes tanzaniens. L'impact des financements communs a un caractère évolutif.	4. La Finlande dispose d'effectifs peu nombreux et son programme est relativement restreint. Elle vise à accroître l'efficacité de l'aide en accordant une place privilégiée aux approches participatives. La viabilité à long terme dépend des efforts déployés pour intégrer le programme finlandais dans les systèmes tanzaniens. Les programmes localisés ont une incidence microéconomique.	4. Le recours accru au financement commun a pour but de promouvoir l'appropriation, d'accroître l'efficacité et l'efficacité du petit nombre d'agents disponibles et d'améliorer la viabilité. L'Irlande souhaite aussi être un donneur souple, ce qu'elle parvient à être. Les programmes localisés ont un impact au niveau micro-économique. L'impact des financements communs a un caractère évolutif.	4. Par rapport à la taille du programme d'aide, les agents qui se consacrent aux activités de développement sont peu nombreux. La stratégie d'efficacité du Japon met l'accent sur l'excellence technique et la fiabilité du financement de l'aide. La promotion de la croissance économique est un moyen de soutenir la viabilité des projets. Des mesures sont prises pour suivre les résultats à court terme.

Tanzanie

Les programmes visent à réduire la pauvreté et à s'articuler avec les systèmes locaux ...

Tous les programmes s'articulent avec le CSLP et d'autres documents cadres tanzaniens et répondent aux besoins locaux. Dans chaque cas, il y a coordination avec les structures administratives locales.

mais les donateurs ont besoin d'une analyse plus poussée du CSLP pour démontrer clairement l'efficacité de l'aide.

Tous les donateurs éprouvent des difficultés à démontrer clairement l'efficacité, l'impact et la viabilité de l'aide. Pour certains, le processus CSLP devrait, en dernière analyse, fournir la preuve de leur contribution à la réalisation des OMD même si le dispositif n'est pas encore pleinement développé. Le Danemark aide la Tanzanie à mettre en place un système de suivi axé sur les résultats aux fins du CSLP. S'ils ne disposent pas de données à long terme, tous les donateurs peuvent présenter des données à court terme sur l'efficacité et l'impact de l'aide.

Il est difficile de dire si les différences d'efficacité sont liées à l'accent mis sur les programmes ou sur les projets.

Dans la mission japonaise en Tanzanie, le rapport experts/versements est d'environ quatre experts pour 10 millions USD d'aide, à l'exclusion de l'allègement de dette (qui est géré à Tokyo). Cette aide revêt principalement la forme de projets (voir aussi annexe D, tableau D-1). Dans le cas de l'Irlande, environ cinq experts basés en Tanzanie gèrent le même volume d'aide qui est consacré en grande partie à des financements communs. La mission danoise recourt à 2.5 experts pour traiter ce même volume d'aide en recourant à un ensemble de programmes et de projets centrés sur un nombre relativement restreint de secteurs ; elle estime toutefois manquer d'effectifs. Enfin, la Finlande s'appuie sur environ trois experts pour la même tranche d'aide, compte tenu des diverses activités autres que de développement dont l'ambassade finlandaise doit assurer la gestion. Lorsqu'on compare les effectifs des missions locales des donateurs, il convient aussi de prendre en considération les experts utilisés pour les approches sectorielles, le soutien budgétaire, les projets d'infrastructure, les programmes localisés et le renforcement des capacités, lesquels peuvent être détachés par les services centraux ou par un bureau régional.

CHAPITRE 6

POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES QUATRE DONNEURS

L'analyse conjointe a porté sur la façon dont les partenariats favorisaient l'appropriation du processus de développement par la Tanzanie.

S'agissant des activités des quatre donneurs, l'analyse conjointe a porté sur la façon dont les donneurs mettaient en oeuvre leur stratégie de partenariat et la manière dont celle-ci favorisait l'appropriation du processus de développement par la Tanzanie. En résumé, il ressort de l'analyse conjointe que si les donneurs s'accordent sur le bien-fondé de la stratégie de partenariat, tous ont des points forts qui renforcent les activités de coopération pour le développement de l'ensemble des donneurs. (Voir l'encadré 6 pour quelques explications sur la méthode utilisée aux fins de l'analyse conjointe ainsi que l'annexe C plus détaillée sur les modalités adoptées.)

Une méthode d'analyse particulière a été utilisée.

Encadré 6. Méthode utilisée aux fins de l'analyse conjointe

L'annexe C fournit des précisions sur la méthode utilisée en Tanzanie pour l'analyse conjointe. Les tableaux D-1 et D-2 de l'annexe D contiennent des données de base du CAD sur les programmes des donneurs et des statistiques de Tanzanie. L'équipe chargée de l'analyse conjointe a formulé des observations, à partir de documents et d'entretiens, sur quatre aspects majeurs des relations d'aide, à savoir les stratégies-pays, l'organisation et la gestion, l'appropriation et le partenariat, et les activités opérationnelles. Ces observations sont présentées dans les tableaux 1 à 4 ci-dessus. Elles servent de base à l'examen que l'équipe a faite des points forts et des difficultés rencontrées.

Points forts

Les stratégies des donneurs sont alignées sur la stratégie des autorités tanzaniennes.

Le tableau 5 ci-après fait apparaître que d'une manière générale, les stratégies-pays de tous les donneurs sont alignées sur les stratégies des autorités tanzaniennes (CSLP et SAT) et ont été examinées avec les partenaires locaux. Cela montre que les donneurs sont déterminés, au plus haut niveau, à mettre la Tanzanie "aux commandes". Le fait que les stratégies-pays soient très tôt disponibles en anglais pour l'opinion publique tanzanienne et qu'elles puissent être consultées sur Internet semble être une "pratique exemplaire".

Les donneurs sont attachés au principe d'appropriation ...

Les quatre donneurs sont nettement déterminés à mettre en oeuvre une stratégie de partenariat qui favorise l'appropriation. Cette position de principe est précisée dans les documents relatifs à la stratégie-pays (Danemark et Irlande) ou bien est implicite dans la façon dont le donneur considéré mène à bien ses activités (approche participative de la Finlande et adaptation du Japon aux demandes de la Tanzanie). Tous les donneurs entreprennent des activités de renforcement des capacités de différents types.

Mais leur organisation diffère.

L'organisation et la gestion des missions locales diffèrent selon les donneurs mais celles-ci sont toutes dotées d'un personnel spécialisé – agents locaux et internationaux – et disposent des qualifications requises pour remplir leur mandat dans le cadre de la stratégie-pays.

Tanzanie

Les activités des donateurs font apparaître certains points forts.

Tous les donateurs sont soucieux de tirer des enseignements de leur expérience.

Le Danemark s'efforce d'intégrer toutes ses activités dans les structures tanzaniennes tout en mettant en place un dispositif axé sur les résultats pour son système d'aide à l'échelle mondiale et en aidant la Tanzanie à établir un système de suivi des résultats du processus CSLP. La Finlande a mis au point une approche nettement participative qui sera adoptée comme la norme pour la Tanzanie. L'Irlande accorde une place privilégiée au financement par l'intermédiaire des mécanismes tanzaniens, ce qui lui permet de réagir rapidement en fonction des besoins de la Tanzanie. Le Japon est un partenaire important et fiable qui fait de gros efforts en Tanzanie pour expérimenter sa stratégie. Tous les donateurs sont soucieux de tirer des enseignements de l'expérience qu'ils ont acquise. La Finlande et l'Irlande ont conservé les programmes localisés qui leur permettent d'avoir des observations de terrain. Le Danemark et le Japon se servent de leur participation aux programmes sectoriels pour suivre les progrès accomplis.

Points faibles

Les donateurs ont des difficultés à coordonner leurs stratégies avec la politique tanzanienne.

Le tableau 6 ci-après présente les points faibles des quatre donateurs dans les mêmes domaines de la relation d'aide. Lorsqu'ils élaborent les stratégies-pays, les donateurs éprouvent parfois des difficultés à coordonner leur conception du développement avec celle de la Tanzanie. Cela se présente de différentes façons. Malgré les efforts entrepris pour aligner les stratégies des donateurs sur le CSLP et la SAT, le lien n'est pas toujours évident. Cette situation peut être due aux insuffisances de l'examen de la stratégie-pays avec les partenaires locaux. L'existence d'un seul document en anglais favorise la transparence et facilite le suivi. Même lorsque l'assimilation réussit, les donateurs peuvent être tentés de servir leurs propres intérêts ou de réagir aux pressions politiques de leurs capitales.

Les approches du partenariat gagneraient à couvrir un champ plus large et à être plus efficaces ...

en particulier si l'objectif est de mettre en place une meilleure gouvernance.

Tous les donateurs s'emploient à promouvoir l'appropriation mais plusieurs facteurs font obstacle à un partenariat efficace. Certains donateurs, notamment l'Irlande et le Japon, établissent des partenariats essentiellement avec les administrations centrales et locales et n'accordent sans doute pas une attention suffisante aux alliances stratégiques avec la société civile et le secteur privé local. Ils risquent de renforcer le pouvoir central de l'État aux dépens des contre-pouvoirs démocratiques. Le Danemark et la Finlande ont adopté des approches plus générales mais ils pourraient être plus efficaces dans leurs relations avec les autres partenaires. Ils n'encouragent pas assez le dialogue de la société civile avec les pouvoirs publics. Au mieux, le partenariat qui s'établit avec la société civile et le secteur privé permet au donneur de recueillir des éléments d'information auprès de ses contacts locaux, dont il se servira pour éclairer ses échanges avec les pouvoirs publics. Au pire, cette approche du partenariat se substitue au dialogue avec les pouvoirs publics sur la participation démocratique à la bonne gouvernance. Tous les donateurs doivent étudier les moyens de renforcer l'aptitude au dialogue de la société civile et pas seulement la capacité de gestion du gouvernement.

Des facteurs d'ordre organisationnel réduisent la marge de manœuvre des missions locales en matière de prise de décision.

Pour que les partenariats soient efficaces, il faut que la mission locale ait une certaine marge de manœuvre en matière de prise de décision, laquelle fait actuellement défaut à la plupart des donateurs soumis à l'examen. La Finlande, l'Irlande et le Japon doivent se tourner vers leurs capitales pour des décisions dans de nombreux domaines, et le Danemark a éprouvé des difficultés pour achever son processus de décentralisation. Cette réforme de l'organisation est rendue difficile chez les donateurs par le caractère centralisé des procédures, le manque de capacités d'analyse au sein de la mission, l'insuffisance des effectifs et une répartition peu claire des tâches entre les différents services du système du donneur. Les quatre donateurs souffrent à des degrés divers de ces facteurs négatifs.

Les donateurs s'efforcent de répondre aux exigences des mécanismes de coordination des donateurs.

Les observations de l'équipe chargée de l'analyse confirment que tous les donateurs s'efforcent de s'adapter aux exigences tant du système tanzanien pour l'aide que des mécanismes de coordination des donateurs. Ces mécanismes ont augmenté les coûts de transaction pour les donateurs alors que la réduction des coûts pour les services tanzaniens n'est pas immédiatement apparente. L'harmonisation des procédures, l'attention portée aux résultats à long terme et la viabilité continuent de poser des problèmes. Par ailleurs, un débat est en cours (au sein des organismes donateurs et entre les donateurs) sur l'équilibre à trouver entre les projets et les programmes sectoriels et sur la mesure dans laquelle ceux-ci doivent être financés par le biais du soutien budgétaire ou bien par des financements communs.

Tableau 5 : Points forts des donateurs en Tanzanie

Aspects	Danemark	Finlande	Irlande	Japon
1. Stratégie-pays	<p>1. La stratégie-pays du Danemark est conçue en coordination avec les partenaires locaux et liée au CSLP et à la SAT. Sa publication en anglais en vue d'une large diffusion en Tanzanie est un avantage pour les partenaires.</p>	<p>1. Dans le cadre du dialogue sur les mesures à prendre, la Finlande se réfère aux documents de la Tanzanie sur la stratégie à suivre comme base pour sa programmation. Les liens entre développement, commerce et relations politiques sont importants pour la coopération finlandaise.</p>	<p>1. La stratégie-pays de l'Irlande est alignée sur le CSLP et la SAT. Sa publication en anglais en vue d'une large diffusion en Tanzanie est un avantage pour les partenaires. L'Irlande veut contribuer au processus de lutte contre la pauvreté.</p>	<p>1. Le volume de l'APD fait du Japon un partenaire très important pour la Tanzanie. La stratégie-pays est généralement conforme au CSLP et à la Vision 2025. Le Japon apporte une nouvelle dimension d'importance en adoptant une perspective régionale et en promouvant fortement la croissance économique</p>
2. Organisation et gestion	<p>2. La mission locale du Danemark a une organisation compacte, ses agents sont des experts et elle est investie de responsabilités ; elle peut jouer un rôle de premier plan dans l'analyse, le dialogue sur les mesures à prendre et les négociations sectorielles</p>	<p>2. La Finlande a engagé des experts qui travaillent dans la mission et sur le terrain et qui facilitent la mise en oeuvre des activités par les partenaires.</p>	<p>2. La mission locale de l'Irlande a une organisation compacte et se compose d'experts ; l'accent est mis sur le partenariat et l'aptitude à négocier.</p>	<p>2. Travailleurs et disciplinés, les agents veulent atteindre l'excellence. Le Japon a muté du personnel supplémentaire pour dégager le plus efficacement possible les enseignements tirés de la coordination de l'action des donateurs en Tanzanie.</p>
3. Promotion de l'appropriation par le partenariat	<p>3. L'appropriation des activités d'aide par la Tanzanie est le point de départ de l'approche danoise et ce principe est appliqué à tous les niveaux. La mission locale du Danemark s'efforce aussi de faire accepter les systèmes et réalités de la Tanzanie au siège. L'accent est mis en particulier sur le renforcement des capacités locales pour soutenir l'appropriation au niveau local.</p>	<p>3. La Finlande apporte un solide appui stratégique à l'appropriation au niveau local et régional. L'accent est mis sur le renforcement des capacités locales afin de favoriser l'appropriation au niveau local.</p>	<p>3. L'Irlande privilégie l'appropriation, d'où son fort soutien au financement commun, au soutien budgétaire et à l'harmonisation des procédures des donateurs. L'accent est mis sur le renforcement des capacités à tous les niveaux d'administration.</p>	<p>3. Le Japon est très sensible aux demandes de la Tanzanie et entretient des relations ouvertes, franches et honnêtes avec les autorités. L'accent est mis sur le renforcement des capacités dans différents secteurs et dans les administrations locales.</p>
4. Activités opérationnelles	<p>4. Le Danemark s'efforce d'intégrer l'ensemble de ses activités dans les systèmes tanzaniens. Il s'efforce aussi d'appliquer bon nombre des bonnes pratiques et lignes directrices du CAD et de mettre en place un système efficace de gestion axé sur les résultats.</p>	<p>4. La Finlande favorise l'échange d'informations avec les autres partenaires à tous les niveaux et son approche participative du développement au niveau micro-économique est devenue la norme en Tanzanie. Les observations de terrain tirées des programmes localisés servent à alimenter les débats sur les mesures à prendre (par exemple, dans le cadre de l'approche sectorielle pour l'éducation).</p>	<p>4. IrelandAid est en mesure de répondre rapidement aux besoins des autorités tanzaniennes. Bien que plus de 80 % des fonds aillent à des financements communs et au soutien budgétaire, les observations tirées des programmes de terrain localisés alimentent les débats sur les mesures à prendre dans le cadre des approches sectorielles et du soutien budgétaire.</p>	<p>4. Le Japon est apprécié pour les importants efforts consentis pour participer efficacement à l'ensemble des mécanismes de coordination de l'aide et des approches sectorielles ainsi que pour dégager les enseignements de l'expérience. Le Japon a, avec efficacité, joué le rôle de coordinateur dans l'agriculture. Le suivi de ses engagements et la fiabilité de ses financements sont fort appréciés par les autorités tanzaniennes.</p>
5. Synthèse	<p>5. La mission du Danemark est considérée comme étant efficace et efficiente et comme appliquant des stratégies durables.</p>	<p>5. La Finlande est considérée comme un donneur souple et un partenaire expérimenté mettant en oeuvre une approche hautement participative.</p>	<p>5. L'Irlande est considérée par ses partenaires comme un donneur particulièrement souple, capable de mobiliser les fonds des autres donateurs.</p>	<p>5. Le Japon est considéré comme un donneur important respecté pour le suivi rigoureux de ses engagements.</p>

Tableau 6 : Comparaison des points faibles des quatre donateurs en Tanzanie

Aspects	Danemark	Finlande	Irlande	Japon
1. Stratégie-pays	1. En s'adaptant à la conception tanzanienne du développement, le Danemark doit veiller à préserver sa propre stratégie telle que présentée dans Partnership 2000. Il lui est parfois difficile de se garder de servir des intérêts danois qui ne correspondent pas au CSLP ni à la SAT.	1. L'absence d'un document en anglais, facilement accessible, sur la stratégie-pays gêne le dialogue avec la Tanzanie. Il est difficile également de constater l'existence d'un lien formel entre les programmes localisés et le CSLP.	1. La situation du point de vue des ressources est plus difficile que prévue. Du fait de la large place accordée au soutien budgétaire et au financement commun, il faut prêter une attention particulière à la gestion de la dimension politique et des risques à Dublin.	1. La durée de l'actuelle stratégie-pays n'est pas clairement définie. Une meilleure coordination avec le CSLP et la SAT nécessite un débat plus efficace avec les partenaires. Des exposés plus précis sur les acteurs non gouvernementaux et les questions transversales seraient nécessaires.
2. Organisation et gestion	2. La décentralisation des compétences au profit de l'ambassade a été difficile et les agents y ont été peu formés. Il conviendrait de mieux définir les rôles respectifs du siège et de la mission sur le terrain dans le temps. Le système de suivi et d'examen à multiples composantes doit aussi être simplifié et plus convaincant.	2. Des structures centralisées, une répartition peu claire du pouvoir de décision entre le siège et la mission locale et la pénurie de personnel au sein de la mission compromettent l'efficacité de la coordination avec les partenaires. Certaines activités pourraient être renforcées si l'on rapprochait davantage les connaissances acquises sur le terrain et l'expérience internationale.	2. Comme les décisions importantes doivent être prises à Dublin, l'Irlande ne pourra pas continuer de favoriser l'appropriation. La nécessité d'approfondir la capacité d'analyse dans des domaines-clés limite les possibilités d'accroître l'autonomie de la mission sur le terrain.	2. Les structures centralisées et la scission entre la JICA et l'ambassade pour les questions d'organisation, l'absence de pouvoir de décision au sein de la mission et le manque relatif d'effectifs de celle-ci compromettent l'efficacité de la coordination avec les partenaires. Le fait de répondre aux demandes du gouvernement peut également nuire à la concentration du programme.
3. Promotion de l'appropriation par le partenariat	3. Les capacités insuffisantes de mise en œuvre de la Tanzanie compromettent souvent l'efficacité du partenariat danois. En améliorant l'efficacité de ses partenariats, le Danemark doit ménager les capacités locales de gestion.	3. Divers processus finlandais de dialogue avec les autorités et la société civile rendent difficile l'appropriation locale. Une plus large diffusion de la stratégie-pays à tous les niveaux, des partenariats stratégiques plus vastes et une participation plus efficace aux mécanismes de coordination des donateurs seraient aussi de nature à promouvoir l'appropriation.	3. La stratégie de promotion de l'appropriation locale tend à renforcer le pouvoir centralisé de l'État. Il conviendrait d'accorder une plus grande attention à la possibilité de nouer des alliances stratégiques plus larges avec des acteurs non gouvernementaux et le secteur privé local en vue de promouvoir la démocratie et une gestion efficace des risques.	3. Il conviendrait d'accorder une plus grande attention à la possibilité d'établir des alliances stratégiques plus larges avec des acteurs non gouvernementaux et le secteur privé local. L'amélioration du renforcement des capacités nécessite une aide à différents niveaux d'administration, un recours moins important aux cours de formation au Japon ainsi qu'aux procédures japonaises.
4. Activités opérationnelles	4. Il a été difficile à l'ambassade de renoncer à certaines procédures danoises au profit des systèmes tanzaniens (par exemple, marchés publics, audit). Cela empêche d'accorder une place plus importante aux programmes, d'accroître le soutien budgétaire et de réduire la place des projets.	4. La stratégie finlandaise concernant les financements communs n'est pas clairement définie. Les approches locales doivent être mieux liées avec les autres niveaux d'intervention. L'impact potentiel et la viabilité de certaines activités devraient être évalués.	4. Il devrait être possible d'améliorer l'efficacité en acheminant plus de fonds par l'intermédiaire de la mission en Tanzanie de façon concentrée afin de ne pas développer davantage le programme. Les accords passés par le siège avec les organisations multilatérales pour la réalisation de projets en Tanzanie sont aussi susceptibles de perturber la stratégie-pays.	4. L'efficacité pourrait être accrue si les projets étaient davantage ancrés dans une perspective sectorielle. Une meilleure intégration permettrait de recourir plus systématiquement aux systèmes tanzaniens, d'appliquer davantage le principe de déléguement de l'aide, et de renforcer le processus d'examen du renforcement des capacités et de viabilité des activités.

CHAPITRE 7

OBSERVATIONS RELATIVES À QUATRE DONNEURS PRÉSENTS EN TANZANIE

Stratégies-pays

1. Les donateurs s'efforcent d'harmoniser leurs stratégies-pays avec la stratégie de développement propre au gouvernement du pays partenaire, dans la mesure du possible. (Le Japon est encouragé à adapter certains projets à la stratégie de développement de la Tanzanie.)
2. Les donateurs pourraient axer davantage leurs stratégies-pays sur les résultats de manière à pouvoir suivre et évaluer plus facilement les produits de leurs activités, compte tenu d'un cadre de résultats local. (Le Danemark prête son concours à l'établissement d'un cadre de résultats que tous les donateurs présents en Tanzanie sont invités à prendre en considération.)
3. Les donateurs pourraient compléter l'analyse qui sous-tend la stratégie de développement du pays partenaire au lieu d'entreprendre leur propre analyse. (Le Danemark et l'Irlande sont encouragés à réfléchir à cette question à l'occasion de l'élaboration de leurs prochaines stratégies.)
4. Les donateurs pourraient revoir l'ampleur et le nombre de leurs activités en se concentrant sur leur avantage comparatif afin de réduire la charge pesant sur le pays partenaire. (La Finlande est encouragée à réduire le nombre de ses secteurs d'intervention. L'Irlande est invitée à envisager de renforcer les programmes existants au lieu d'en lancer de nouveaux.)
5. Les donateurs pourraient débattre de la stratégie-pays qu'ils envisagent avec un large éventail de parties prenantes du pays partenaire. (L'Irlande et le Japon sont encouragés à élargir le débat sur leurs stratégies-pays.)
6. Les donateurs pourraient publier le document sur leur stratégie-pays dans une langue internationale appropriée (anglais, français, portugais ou espagnol) de sorte qu'il puisse servir de base au suivi des progrès accomplis. (La Finlande devrait établir un document sur sa stratégie-pays et le diffuser en anglais en Tanzanie.)

Organisation et gestion dans la mission locale

1. Les bureaux locaux des donateurs devraient avoir la capacité d'engager un dialogue à l'échelon local, d'harmoniser leurs stratégies et leurs procédures avec les autres partenaires, dont le gouvernement du pays partenaire, et de prendre des décisions appropriées à l'échelon local. Par "capacité", il faut entendre des effectifs suffisants et un éventail adéquat de qualifications. (Le Danemark est encouragé à accroître les effectifs de sa mission en Tanzanie pour participer plus efficacement au dialogue. La Finlande est invitée à se pencher tant sur ses effectifs que sur l'éventail de leurs qualifications.)

2. Les donateurs doivent réfléchir aux meilleurs moyens de déléguer une partie des pouvoirs à l'échelon local compte tenu de leur organisation d'ensemble. Une délégation de pouvoir efficace suppose que les bureaux locaux soient clairement investis de l'autorité nécessaire pour prendre des décisions sur toute une série de questions relatives à la stratégie-pays, à la programmation et aux activités opérationnelles, à la gestion financière et aux procédures administratives. (La Finlande, l'Irlande et le Japon devraient réfléchir à la possibilité de déléguer davantage de pouvoirs dans le cadre de leurs systèmes.)
3. Les donateurs devraient examiner leurs besoins en personnel eu égard aux compétences disponibles dans le pays, y compris chez les autres partenaires. A l'heure actuelle, il semble que les organismes donateurs comptent un grand nombre d'économistes généralistes, probablement plus nombreux que ne le requiert le dialogue avec le ministère des Finances. (Tous les donateurs pourraient réfléchir avec le CAD local à la mesure dans laquelle ils pourraient déléguer à leurs partenaires des compétences en matière économique et autre.)

Partenariat et appropriation

1. Si l'on veut promouvoir l'appropriation à l'échelon local, il ne suffit pas d'être réceptif aux demandes du gouvernement. (Le Japon devrait se pencher à nouveau sur les principes de partenariat du CAD qui sont énoncés à l'Annexe C.)
2. Les donateurs devraient essayer de se garder de renforcer les tendances centralisatrices de l'administration tanzanienne, ce risque pouvant découler d'un recours privilégié aux dispositifs gouvernementaux. (L'Irlande est encouragée à renforcer son dialogue avec la société civile et les communautés de base dans le cadre de ses approches sectorielles.)
3. Le partenariat implique qu'on associe les autorités du pays partenaire au dialogue sur les aspects essentiels de la stratégie de développement du partenaire et de la stratégie-pays du donneur. (La Finlande et l'Irlande devraient s'attacher à évoquer avec plus de transparence les questions qui les préoccupent.)
4. Le CAD local est une utile tribune pour le dialogue avec les partenaires. (Tous les organismes d'aide bilatéraux devraient envisager de désigner un de leurs agents comme coprésident pour représenter leurs intérêts bilatéraux.)
5. Les donateurs partenaires doivent harmoniser leurs points de vue sur diverses questions comme les possibilités et les limites de la flexibilité, l'officialisation des engagements pris, la prévisibilité des apports d'aide et les domaines dans lesquels un dialogue se justifie. (Les donateurs du CAD devraient élaborer un code de bonne conduite en la matière pour aider les donateurs à coordonner leur action.)

Activités opérationnelles

1. Les activités opérationnelles doivent aussi refléter l'engagement pris par tous les donateurs de promouvoir l'appropriation à l'échelon local. (Le Japon devrait se demander si un plus grand nombre d'activités de passation des marchés ne pourraient pas passer par des mécanismes locaux pour garantir le déliement de l'aide, au lieu de s'en remettre aux systèmes de la JBIC à Tokyo. Le Danemark et la Finlande devraient se demander s'ils sont fondés à envoyer des équipes pour vérifier l'utilisation qui est faite de "leurs" fonds au lieu d'utiliser les mécanismes de contrôle du gouvernement du pays partenaire ou de travailler en collaboration avec les autres partenaires sur les questions de vérification.)
2. Une plus large place doit être faite à l'harmonisation des procédures administratives à l'échelon local. Cela aidera beaucoup à réduire les coûts de transaction liés à la gestion des activités de développement qui pèsent sur le gouvernement. (Les donateurs du CAD pourraient charger le groupe de suivi indépendant de réaliser une étude sur cette question.)
3. Les donateurs ne s'accordent pas à penser que l'harmonisation implique nécessairement un passage général au soutien budgétaire mais ils tiennent compte de la préférence exprimée par le gouvernement pour ce type de financement. (Tous les donateurs devraient parvenir à un consensus sur l'utilité que présente la diversité des approches suivies.)
4. Les donateurs qui recourent au soutien budgétaire devraient se mettre d'accord sur les règles à appliquer pour maximiser son efficacité, y compris sur des mécanismes de déblocage de fonds, des sanctions, etc. (L'Irlande devrait évoquer cette question avec les autres donateurs participant au soutien budgétaire axé sur la lutte contre la pauvreté.)
5. L'insuffisance des capacités aux niveaux régional, des districts et des communautés locales réduit l'impact des réformes des administrations locales, y compris les vastes efforts déployés en matière de décentralisation budgétaire. Les donateurs devraient accorder beaucoup plus d'importance au renforcement des capacités à ces niveaux. (La Finlande et l'Irlande devraient se demander comment ils pourraient partager avec les autres partenaires l'expérience qu'ils ont acquise dans le cadre de leurs programmes localisés.)
6. Tous les donateurs devraient porter un plus grand intérêt aux travaux conjoints. Il peut y avoir intérêt en Tanzanie à procéder conjointement à des analyses sectorielles, au renforcement des capacités, au suivi et à l'évaluation. (Tous les donateurs devraient réfléchir aux possibilités de travaux conjoints qui s'offrent dans certains secteurs.)

CHAPITRE 8

CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS À L'INTENTION DES DONNEURS DU CAD

Qu'a-t-on appris ...

A l'issue de cette étude des défis lancés à l'ensemble des donateurs et de l'analyse de la performance des quatre donateurs examinés, qu'a-t-on appris en réponse aux questions posées durant l'analyse conjointe en Tanzanie ?

- au sujet des stratégies des donateurs et du dialogue sur les politiques à suivre ?

1. *Les stratégies de la Tanzanie et des donateurs constituent-elles une bonne base pour le dialogue entre les partenaires sur les politiques à suivre ? Faut-il être plus systématique pour atteindre l'objectif de réduction de la pauvreté - en prêtant attention à la croissance économique, à la viabilité et à la cohérence des politiques ? Comment les donateurs concilient-ils la nécessité d'une part, de répondre aux demandes du gouvernement et de s'aligner sur les stratégies gouvernementales et d'autre part, d'examiner les questions soulevées par la communauté internationale ou la société civile en Tanzanie ?*

- au sujet des changements organisationnels nécessaires ?

2. *Quels autres changements faut-il apporter à l'organisation et à la gestion pour faire face aux défis posés par les dispositifs tanzaniens de gestion de l'aide ? Comment les donateurs pourraient-ils relever les défis liés à l'examen des résultats à long terme en matière de développement, à l'amélioration des efforts de coordination et à l'élaboration de stratégies efficaces de gestion des risques ? L'organisation et la gestion de la mission locale répondent-elles aux besoins de la situation ou aux exigences institutionnelles et stratégiques plus générales du donneur ?*

- au sujet des partenariats et de l'appropriation ?

3. *Comment les partenariats instaurés par les donateurs favorisent-ils l'appropriation ? Quels sont les bons exemples d'approches fondées sur le partenariat qui favorisent l'appropriation ? Quels sont les bénéficiaires de cette appropriation ? La rapidité d'adaptation des donateurs au dispositif tanzanien est-elle liée à l'engagement de principe énoncé par le donneur dans la stratégie-pays ? Ou au volume global d'APD du donneur ? Ou à une organisation décentralisée ? Ou encore à l'ancienneté de la relation avec la Tanzanie et à la confiance établie avec ce pays ?*

au sujet des activités ?

4. *Que révèlent les activités des donateurs au sujet de leurs partenariats ? Se soucie-t-on des moyens de mise en œuvre des partenariats ? Comment les donateurs intègrent-ils leurs systèmes d'examen et leurs approches fondées sur les résultats à ceux du gouvernement ? Existe-t-il une intégration aux systèmes locaux et aux institutions à différents niveaux ?*

Le gouvernement et les donateurs ont déployé des efforts considérables en matière d'harmonisation et de renforcement de l'appropriation au cours de la dernière décennie

Situation au regard du développement en Tanzanie

1. Au cours de la dernière décennie, le renforcement de l'appropriation locale en Tanzanie aux fins de la réduction de la pauvreté a débouché sur un processus dynamique d'interaction entre les donateurs et le gouvernement.
2. Le processus de renforcement de l'appropriation en Tanzanie au moyen d'une coordination et d'une harmonisation accrues, qui a fait suite à la crise de confiance survenue au milieu des années 90, livre des enseignements pouvant être mis à profit dans d'autres pays.
3. Ces efforts ont été engagés au niveau de l'administration centrale. Ils sont maintenant étendus aux districts et intègrent le secteur privé et la société civile. Cette séquence chronologique tient compte des capacités insuffisantes des systèmes tanzaniens.
4. La coordination a débouché sur de nombreux mécanismes entre donateurs ; or le renforcement nécessaire des capacités appelle de plus en plus d'efforts visant la mise en place de mécanismes de coordination communs.

Le gouvernement a défini son orientation stratégique, à laquelle souscrivent les donateurs.

Stratégies-pays

1. Le cadre d'action propre à la Tanzanie, qui a été l'objet de discussions ouvertes avec les donateurs, a permis de définir une vision commune aux donateurs et au gouvernement tanzanien, y compris des indicateurs de l'"appropriation".
2. Des progrès ont été accomplis dans la mise en conformité des stratégies-pays des donateurs avec cette vision. Cela s'explique par la convergence des efforts déployés par l'ensemble des donateurs sur la réduction de la pauvreté.

Les donateurs suivent différentes approches pour concrétiser cette vision.

1. Les stratégies-pays font apparaître que la diversité des modalités de mise en œuvre suivies par les donateurs est importante pour l'obtention de résultats tangibles à court terme et pour la gestion des risques.
2. Si le gouvernement a une préférence déclarée pour le soutien budgétaire, il accepte volontiers des modalités de mise en œuvre diverses qui restent conformes aux priorités nationales.
3. C'est ainsi que le gouvernement est conscient de l'avantage qu'il y a à conserver des financements communs dans le contexte des approches sectorielles et à mener des activités de projet.
4. Comme il faudrait que les stratégies-pays des donateurs soient complémentaires, des efforts doivent être déployés dans le pays partenaire pour promouvoir les synergies.

Pour promouvoir l'appropriation à l'échelon local, les approches du partenariat suivies par les donateurs doivent aller au-delà du dialogue sur les mesures à prendre mené avec le gouvernement et encourager la participation de la société civile au processus de développement.

Appropriation à l'échelon local

1. L'appropriation à l'échelon local est un concept qui ne se limite pas au système de l'administration publique nationale mais englobe les administrations régionales et de district, la société civile et le secteur privé. L'appropriation est favorisée par un processus continu de participation au dialogue qui requiert des dispositions institutionnelles efficaces à l'appui de la participation de tous les partenaires.
2. Les procédures de mise en œuvre des donateurs privilégient souvent les relations avec un groupe restreint de fonctionnaires compétents des principaux ministères. Cela n'aide pas à élargir les capacités de gestion de l'aide et peut compromettre la bonne gouvernance à long terme. Il faut donc que les partenariats des donateurs s'appuient sur une définition plus large de l'appropriation locale au lieu d'être centrés exclusivement sur les relations avec l'administration nationale.
3. Le renforcement des capacités à différents niveaux d'administration (y compris au niveau des régions et des districts) peut être compatible avec la promotion d'une meilleure gouvernance et il est indispensable pour pouvoir procéder à une décentralisation budgétaire.
4. Les donateurs doivent se préoccuper de la capacité (y compris les compétences) de leur propre personnel d'instaurer des partenariats efficaces.

Partenariats

Des partenariats complémentaires permettent d'éviter certains risques découlant d'approches uniques.

1. L'appropriation et le partenariat sont, dans la pratique, diversement interprétés selon les parties prenantes, indépendamment des travaux de clarification menés à différents niveaux, qu'il s'agisse des travaux du CAD à Paris (voir encadré 1) ou de la SAT du gouvernement tanzanien (voir encadré 4). Ces interprétations ont des conséquences pour les méthodes de travail des différents donateurs.
2. Les donateurs soulignent l'importance de modalités et de priorités différentes. Le soutien apporté à la réforme des administrations locales aide à promouvoir une bonne gouvernance et contribue à favoriser la responsabilité locale en renforçant les capacités de gestion financière. La promotion de la participation de la société civile et du secteur privé aide à renforcer les capacités dans les domaines de la démocratie et des droits de l'homme. Quant au soutien budgétaire axé sur la réduction de la pauvreté, il aide les pouvoirs public à s'attaquer à la pauvreté et offre la possibilité de produire un impact majeur.
3. Prises isolément, ces approches comportent certains risques comme l'encouragement des tendances centralisatrices de l'État tanzanien ou le renforcement de groupes d'intérêt non représentatifs qui n'ont pas l'obligation de rendre des comptes.

L'intérêt porté par le gouvernement à une "mise en œuvre efficace" devrait inciter les donateurs à se pencher sur la mise en œuvre de l'approche fondée sur le partenariat.

4. Les donateurs doivent travailler de manière complémentaire avec leurs partenaires afin d'éviter les risques qui peuvent résulter de la poursuite de leurs priorités particulières. Dans l'ensemble, la communauté des donateurs doit promouvoir une approche équilibrée pour soutenir l'appropriation.
1. Les accords de partenariat des donateurs et leurs modalités de mise en œuvre devraient tenir compte de la nécessité pour le gouvernement de pouvoir se concentrer sur son objectif prioritaire qui est de gérer l'économie et non pas seulement de répondre aux demandes des donateurs.
2. Il est difficile de dire dans quelle mesure l'harmonisation des approches des donateurs et leur alignement sur le CSLP et la SAT sont compatibles et garantissent l'efficacité.
3. Le caractère complémentaire des programmes des donateurs est un autre aspect important de la coopération pour le développement, mais il doit être renforcé systématiquement pour promouvoir les synergies.
4. Un dialogue a été engagé sur des questions comme le renforcement de la croissance économique, le soutien du processus de réforme en Tanzanie, la lutte contre la corruption, la démonstration des résultats obtenus et la gestion des risques.
5. La coordination de l'action des donateurs à l'échelon local continue de poser des défis importants : il s'agit de rattacher la politique définie dans les services centraux aux approches suivies sur le terrain, et d'intégrer les circuits multilatéraux et bilatéraux.

Organisation et gestion

Les donateurs doivent adapter leurs systèmes à de solides dispositifs de coordination reposant sur l'idée que la Tanzanie se fait de l'appropriation du processus de développement.

1. Le gouvernement tanzanien et les donateurs ont mis en place un solide dispositif institutionnel au service du dialogue et de la coordination. En conséquence, la Tanzanie est considérée par de nombreux donateurs comme étant la pierre de touche des nouveaux dispositifs de coordination de l'aide, qui mettent en pratique les principes d'appropriation à l'échelon local et de partenariat.
2. Une coordination est assurée tant entre les donateurs qu'entre les donateurs et le gouvernement.
3. Les quatre donateurs examinés participent tous au processus et cherchent activement à soutenir l'initiative et à en tirer profit.
4. Les donateurs ont déployés de grands efforts en matière d'organisation et de gestion pour assurer une coordination efficace, notamment en augmentant les effectifs sur le terrain, en procédant à des examens de la gestion et en opérant une décentralisation.

5. Le fait que les donateurs jouent un rôle important dans la coordination sectorielle peut aussi avoir des conséquences pour les services centraux. Cela peut impliquer l'adoption de nouvelles procédures, une flexibilité accrue et l'offre d'un soutien institutionnel.

L'efficience et l'efficacité d'une mission locale dépendent de plusieurs facteurs.

1. Aucun lien précis n'a été établi entre l'efficience et l'efficacité de la mission locale, et la gestion des différents instruments d'aide. Le soutien budgétaire, la mise en commun de fonds, les grands projets d'infrastructure, les projets communautaires et l'assistance technique requièrent tous la mise à disposition par les donateurs de ressources en personnel suffisantes. Certains membres du CAD observent que les approches reposant sur la mise en commun de fonds nécessitent des effectifs tout aussi nombreux que les projets.
2. L'allègement de dette est géré par les services centraux et n'intervient donc pas dans l'évaluation de l'efficience de la mission locale.
3. La décentralisation de la prise de décision, la souplesse dans l'utilisation des capacités locales et/ou de spécialistes des services centraux, l'intégration aux systèmes locaux et la bonne dotation en ressources de la mission locale sont autant de facteurs qui peuvent influencer sur l'efficacité des programmes.

Opérations

L'appropriation locale se heurte à des problèmes spécifiques en cas d'insuffisance de la capacité de gestion de l'aide et de faiblesse de la gouvernance.

1. Les donateurs désireux de promouvoir l'appropriation locale éprouvent des difficultés lorsque les capacités de gestion de l'aide des pouvoirs publics sont insuffisantes.
2. Les réformes du secteur public opérées dans le pays partenaire permettent de remédier en partie aux contraintes de capacité, mais il faut aussi que les donateurs envisagent de renforcer leur approche de la bonne gouvernance en mettant en place des stratégies crédibles de lutte contre la corruption et des partenariats stratégiques étendus à la société civile et au secteur privé.
3. Les donateurs estiment que l'accès à l'expérience sur le terrain est important pour étayer leur dialogue avec les pouvoirs publics. On peut craindre que les donateurs n'utilisent leurs contacts au sein de la société civile et du secteur privé pour fonder leur dialogue et non pour accroître la capacité des pays partenaires de renforcer une gouvernance démocratique.

Tanzanie

Aussi bien les donateurs que le gouvernement doivent réduire les coûts de transaction connexes de la coordination.

1. Le dispositif en matière de coordination et de dialogue comporte des coûts de transaction élevés tant pour les donateurs que pour le gouvernement.
2. Le dispositif de coordination devrait garantir que les donateurs assument leur part des coûts de transaction imputables à la gestion de l'aide.
3. Tous les donateurs considèrent qu'ils doivent revoir l'organisation de leurs missions locales pour faire face à la charge des coûts de transaction générés par le dispositif de coordination.
4. Si les modalités diverses de mise en œuvre sont acceptables, une harmonisation des pratiques des donateurs pourrait aider à réduire les coûts de transaction pour le pays partenaire.
5. Il n'est pas certain qu'un recours accru à l'aide-programme et au soutien budgétaire réduise les coûts de transaction pour les donateurs.
6. Le gouvernement tanzanien défend l'idée de "périodes de calme" qui serviraient à contenir les coûts de transaction.

Les donateurs devraient soutenir l'utilisation du système de résultats de la Tanzanie.

1. Le gouvernement tanzanien a entrepris d'élaborer un système de résultats pour suivre les résultats collectifs obtenus dans le cadre du CSLP. Cela permettra aux donateurs d'harmoniser et de renforcer leurs efforts de suivi, mais il faudra du temps pour déplacer l'accent des méthodes vers les réalisations.
2. Le groupe de suivi indépendant de la Tanzanie a joué un rôle utile en examinant l'efficacité des relations d'aide et en suggérant des améliorations possibles.
3. Les donateurs seraient plus convaincants s'ils mettaient en évidence leur contribution à l'action commune au lieu d'essayer d'imputer des résultats d'ensemble à leurs activités bilatérales.

ANNEXE A

CAHIER DES CHARGES DE L'ANALYSE CONJOINTE RÉALISÉE EN TANZANIE (soumis au gouvernement tanzanien avant la mission)

Le CAD de l'OCDE sollicite l'aide des autorités tanzaniennes pour conduire des examens bilatéraux de l'aide du Danemark, de la Finlande, de l'Irlande et du Japon, ainsi qu'une analyse conjointe des efforts déployés par ces donateurs.

Le **Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD de l'OCDE)** conduit périodiquement des examens de l'aide de ses membres dans le but d'améliorer les efforts d'aide au développement qu'ils entreprennent individuellement ou collectivement. Les politiques et efforts de chaque membre sont soumis à un examen critique des autres membres environ tous les quatre ans. Le CAD examine chaque année les programmes de cinq membres dans le cadre d'examens par les pairs.

Les **examens par les pairs** donnent lieu à une série d'enquêtes, dont un examen des documents d'orientation des membres et des statistiques du CAD, à des entretiens avec des responsables dans les capitales, à des discussions avec d'autres observateurs avertis du développement dans le pays (parlementaires, organisations de la société civile, universitaires, etc.) et à des visites sur le terrain dans les pays partenaires. Ces visites aident les examinateurs à évaluer comment les principaux principes ainsi que les politiques et préoccupations majeures du CAD sont pris en compte et à analyser les activités opérationnelles et la gestion sur le terrain du membre du CAD soumis à l'examen. Les examinateurs sont originaires d'autres pays Membres et bénéficient du soutien du Secrétariat du CAD.

En 2001, le CAD a entrepris une **analyse conjointe** de l'aide apportée par trois de ses membres à l'un de leurs pays partenaires (Mozambique). Cette analyse conjointe a mis en lumière un certain nombre de défis communs aux membres et aux pays partenaires. Lors de la réunion organisée ultérieurement pour examiner les conclusions de l'analyse, le CAD a recommandé de saisir d'autres occasions de réaliser des analyses conjointes. Il a en outre suggéré que soit étudiée la possibilité d'examiner un thème particulier.

En 2003, le CAD de l'OCDE procèdera à un examen de l'aide du **Danemark**, de la **Finlande**, de l'**Irlande** et du **Japon**. Il est envisagé de conduire les examens bilatéraux et l'analyse conjointe en **Tanzanie**, pays partenaire de premier plan pour les quatre donateurs bilatéraux. Les **pays examinateurs** pour chacun des quatre examens par les pairs sont les suivants : Luxembourg et Portugal (Danemark) ; Danemark et Nouvelle-Zélande (Finlande) ; Belgique et Suisse (Irlande) ; Communauté européenne et États-Unis (Japon). Ces pays désigneront des examinateurs tant pour l'analyse conjointe en Tanzanie que pour la mission dans la capitale.¹⁰ Ces examinateurs seront accompagnés de responsables du Secrétariat du CAD. (La composition de chaque équipe d'examen est indiquée à la page suivante.)

10. En règle générale, les pays examinateurs désignent comme examinateur un responsable de leur organisme d'aide ou leur délégué auprès du CAD. Dans le cas de la Finlande, les autorités finlandaises ont demandé qu'un observateur tanzanien rejoigne l'équipe chargée de l'examen en tant qu'observateur au sein de leur délégation. La Nouvelle-Zélande a choisi de ne pas envoyer d'examineur pour la mission dans le pays.

Tanzanie

Les **examens bilatéraux** comporteront les activités suivantes :

1. Examen avec les autorités tanzaniennes de la performance des quatre donateurs.
2. Entretiens avec les partenaires bilatéraux, multilatéraux et non gouvernementaux aux fins de connaître leurs points de vue sur les quatre donateurs.
3. Visites sur les sites des projets et des programmes bénéficiant d'un soutien des quatre donateurs.

L'analyse conjointe a pour objectif de comprendre comment la mise en œuvre des stratégies de partenariats des donateurs concourt à l'appropriation à l'échelon local. Le thème central se subdivise en trois sous-thèmes pour faciliter l'enquête sur le terrain et l'analyse ultérieure des résultats :

4. Appropriation locale.
5. Coordination de l'action des donateurs.
6. Capacité des donateurs à mettre en œuvre des partenariats efficaces.

Pour étudier ces aspects dans le cadre de l'analyse conjointe, l'équipe responsable s'entretiendra avec différents partenaires (dont le gouvernement tanzanien et le groupe de suivi indépendant) des défis communs posés par la coopération pour le développement ainsi que des efforts déployés par les donateurs pour améliorer la coordination.

Le **donneur assurant la coordination** arrêtera un programme de visite avec les représentants des autres pays pour répondre à ces exigences.

Composition des équipes d'examen

Équipe chargée de l'examen concernant le Danemark

M. Alain de Muysers, délégué du Luxembourg auprès du CAD (non disponible pour la Tanzanie)
M. Paulo Nascimento, délégué du Portugal auprès du CAD (non disponible pour la Tanzanie)
M. James Hradsky, administrateur principal, Division de l'examen et de l'évaluation, DCD

Équipe chargée de l'examen concernant la Finlande

M. Peter Hertel-Rasmussen, délégué du Danemark auprès du CAD
M. Brian Wilson, délégué de la Nouvelle-Zélande auprès du CAD (non disponible pour la Tanzanie)
Mme Martina Kampmann, administrateur principal, Division de l'examen et de l'évaluation, DCD

Équipe chargée de l'examen concernant l'Irlande

M. Paul Frix, délégué de la Belgique auprès du CAD (disponible du 2 au 8 mars)
M. Paul Obrist, délégué de la Suisse auprès du CAD
M. Sean Conlin, administrateur principal, Division de l'examen et de l'évaluation, DCD

Équipe chargée de l'examen concernant le Japon

M. Gilles Fontaine, délégué de la Communauté européenne auprès du CAD
M. Kelly Kammerer, délégué des États-Unis auprès du CAD (non disponible pour la Tanzanie)
M. Patrick Fine, Directeur adjoint de l'Agence USAID au Cameroun (disponible du 2 au 8 mars)
Mme Kaori Miyamoto, administrateur principal, Division de l'examen et de l'évaluation, DCD (disponible du 2 au 8 mars).

Équipe chargée de l'analyse conjointe

M. Christoph Graf, Chef de la Division de l'évaluation et du contrôle, Suisse.

M. Hunter McGill, Chef de Division, Division de l'examen et de l'évaluation, DCD.

Un petit nombre d'examineurs et d'agents du CAD participeront à différentes réunions organisées par l'équipe chargée de l'analyse conjointe.

Observateur devant rejoindre la représentation de la Finlande en Tanzanie

Prof. Haidari Kanji Ramadan Amani, Executive Director, Economic and Social Research Foundation.

L'observateur participera aux réunions bilatérales et aux visites sur les sites des projets où les représentants finlandais sur le terrain seront présents, ainsi qu'à certaines réunions communes.

ANNEXE B

PROGRAMME DE LA MISSION : 2-13 MARS 2003

Date	Heure	Institution/Partenaire	Réunion avec	Membres de l'équipe d'examen	Observations
Dimanche 2	16h00	Réunion d'examen	Coordinateurs de chaque organisme donneur	Tous les membres	Aux fins de préciser les objectifs et le contenu du programme. Lieu de réunion : Hotel Poolside.
Lundi 3	9h00	Missions d'examen du programme	Personnel bilatéral	Équipes d'examen respectives	L'équipe chargée de l'analyse conjointe peut choisir de participer à l'une ou l'autre réunion ou de passer d'une réunion à une autre.
	14h30	Réunion consacrée à l'analyse conjointe	2/3 des représentants de chaque pays	Tous les examinateurs	Réunion devant se tenir dans la salle de conférence de l'Ambassade de Finlande/Suède
Mardi 4	9h00	Ministère des finances	Secrétaire général, M. Lyimo ; Directeur du financement externe, Mme Mapunjo ; Cabinet du Vice-Président, Comptable général, Secrétaire général adjoint, Dr. Likwelile ; et responsables des bureaux géographiques	Un membre de chaque équipe d'examen, y compris l'équipe chargée de l'analyse conjointe.	Cette réunion aura lieu dans la salle de conférence du Ministère des finances. Il s'agira d'une réunion essentielle avec les pouvoirs publics qui devrait durer pas moins de 2 heures. Il serait peut-être opportun d'organiser des réunions consacrées à chaque pays, mais cela ne serait pas pratique pour les pouvoirs publics.
	9h30	CAD local	Membres du CAD local	Un membre de chaque équipe d'examen, y compris l'équipe chargée de l'analyse conjointe.	Cette rencontre aura lieu au cours d'une réunion ordinaire du CAD. Elle permettra de mieux comprendre comment fonctionnent les membres du CAD.
	13h00	Déjeuner consacré à l'examen de l'aide du Japon	Ambassadeur du Japon, mission japonaise et agents de la JICA	Équipe d'examen du Japon	Lieu de réunion : Résidence de l'Ambassadeur du Japon
	13h00	TACAIDS	Directeur exécutif, Général de division Lupogo	Un membre de chaque équipe d'examen pour l'Irlande, le Danemark, la Finlande et le Japon.	
	14h00	Programme de réforme des administrations locales	Gestionnaire de programme, M. Kabagire ; CTA, M. O'Driscoll ; gestionnaires de résultats	Équipes d'examen pour le Danemark, la Finlande et l'Irlande et un membre de l'équipe d'analyse conjointe	Bien que le programme de réforme des administrations locales relève du PO-RALG, il importe de privilégier notre partenariat avec ce programme.
	14h00	Ministère des ressources naturelles (pêcheries)	Secrétaire général, M. Odunga ; Directeur des pêcheries, M. Aembe	Équipe d'examen du Japon	
	15h30	Tribunal de commerce	Le Juge Mbwana	Un membre de l'équipe d'examen du Danemark	
	19h00	Réception	Tous les partenaires et examinateurs		Lieu de réunion : Résidence de l'Ambassadeur du Danemark

Tanzanie

Date	Heure	Institution/Partenaire	Réunion avec	Membres de l'équipe d'examen	Observations
Mercredi 5	8h00	Ministère de l'éducation	Secrétaire général, Mme Malale ; Direction de la stratégie & de la planification, M. Mwakalinga ; Direction de la formation des enseignants, Coordonnateur en chef DBSPE, M. Kamwela ; Direction de l'éducation des adultes, M. Mnjigila	Équipe d'examen pour la Finlande et un membre de l'équipe d'examen pour l'Irlande et le Japon et équipe d'analyse conjointe	
	8h00	Ministère de la santé	Secrétaire général, Mme Mwafisi ; Économiste de la santé, M. Max Mapunda ; Responsable du Secrétariat pour la réforme du secteur de la santé, Dr. Njau ; Direction de la stratégie & de la planification, M. Manumbu ; Direction des services préventifs, Dr. Mzige ; Secrétariat PHC, Dr. Hingora	Équipe d'examen pour le Danemark et un membre de l'équipe d'examen pour l'Irlande et le Japon et équipe conjointe	
	9h15	Soutien du Programme en faveur du secteur de la santé	CTA, Dr. Peters, M. Nyawa, Conseiller pour la réforme du système de santé	Équipe d'examen pour le Danemark et équipe conjointe	
	9h15	Donneurs dans le secteur de laylviculture	Danida, Mme Lone Thorup ; NORAD, M. Jan-Erik Stunsrod	Équipe d'examen pour la Finlande et équipe conjointe	Partenaires bilatéraux
	11h00	Ministère du travail et du développement des jeunes	Commissaire du travail, Mme Rueyemamu	Équipe d'examen pour le Danemark	
	11h00	Donneurs dans le secteur de l'agriculture	UE, Ria Ketting ; DFID, Liz Ditchburn ; FAO, Pierre Gence	Équipes d'examen pour l'Irlande et le Japon et équipe conjointe	Partenaire bilatéral. Lieu de réunion : Ambassade du Japon.
	11h00	Donneur dans le secteur juridique	ACDI, Ken Neufield	Équipe d'examen pour la Finlande	Partenaire bilatéral
	12h15	Donneur dans le secteur de la santé	SDC, Jacqueline Mahon ; DFID, Paul Smithson ; RNE, Dia Timmermans	Un membre de l'équipe d'examen pour le Danemark et équipe d'examen pour l'Irlande	Partenaire bilatéral. Lieu de réunion : Ambassade du Danemark.
	12h15	Donneur dans le secteur de la santé (VIH/sida)	GTZ, Dr. Schmid-Ehry ; USAID, John Dunlop	Un membre de l'équipe d'examen pour le Japon et équipe conjointe	
	12h15	Donneur dans le domaine du soutien budgétaire axé sur la réduction de la pauvreté	DFID, Fiona Shera ; NORAD, Tone Tinne	Un membre de l'équipe d'examen pour la Finlande, l'Irlande et le Japon et équipe conjointe	Partenaire bilatéral. Lieu de réunion : Umoja House, DFID. Note : le Danemark participe aussi au soutien budgétaire axé sur la réduction de la pauvreté mais il n'y aura pas d'examinateur pour le Danemark lors de cette réunion.
	12h15	Donneur dans le domaine de la gouvernance (lutte contre la corruption)	PNUD, Geir Sundet	Un membre de l'équipe d'examen pour la Finlande et équipe conjointe	Partenaire bilatéral
	13h45	Ministère des travaux publics	Direction de la stratégie & de la planification, M. Makundi ; DG par intérim, M. Nyiti	Équipe d'examen pour le Danemark	
	13h45	Donneurs dans le secteur de l'éducation	DFID, Jonny Baxter ; ACDI, Victoria Mushin	Équipes d'examen pour la Finlande et le Japon	Services de soutien au Programme de l'ACDI (près du Sea Cliff Hotel)

Date	Heure	Institution/Partenaire	Réunion avec	Membres de l'équipe d'examen	Observations
	15h00	Ministère de l'agriculture	Secrétaire général, M. Ngirwa ; Direction de la stratégie et planification, Mme Bitegeku	Un membre de l'équipe d'examen pour le Danemark, l'Irlande et le Japon et équipe conjointe	
	15h00	Ministère des ressources naturelles (sylviculture)	Direction de la sylviculture, M. Iddi ; Directeur adjoint de la sylviculture, M. Mbonde ; Coordinateur TFCMP, Dr. Kilahama ; Coordinateur NFP, M. Mgoo	Équipe d'examen pour la Finlande et équipe conjointe	
	16h15	Ministère des travaux publics	Secrétaire général, M. Kijaji ; Direction des grands axes routiers, M. Mujitungi	Équipe d'examen pour le Japon	
	16h15	Ministère de la justice	Secrétaire général, M. Mwanjika ; Coordinateur QSP, Mme Mndundo ; Coordinateur LSRP, Mme Munisi	Membres de l'équipe d'examen pour la Finlande	
	16h15	Soutien au Programme sectoriel sur l'agriculture	Responsable des semences, M. Lumbia ; CTA, M. Olesen	Un membre de l'équipe d'examen pour le Danemark et équipe conjointe	
	16h15	USAID	Mme Cunningham	Équipe d'examen pour l'Irlande	Partenaire bilatéral
	Soirée	Réunion interne	La mission se réunira pour débattre des conclusions préliminaires avant les visites sur le terrain	Tous les examinateurs	Salle de conférences de l'hôtel
Jeudi 6	8h30	Ministère de la mise en valeur des ressources en eau et du développement de l'élevage	Secrétaire général, M. Mahiza ; Direction de l'adduction d'eau en milieu rural, M. Sayi	Un membre de l'équipe d'examen pour le Japon	L'équipe d'examen partira en mission sur le terrain immédiatement après la réunion
	9h00	IMG	Représentant à l'échelon local	Équipe d'analyse conjointe	Des problèmes communs et transversaux seront examinés
	14h00	UE	Ambassadeur William Hanna et al.	Équipe d'analyse conjointe	Lieu de réunion : Umoja House
	15h00	Banque mondiale/FMI	Représentant résident du FMI, M. Ali Abdi ; Economiste en chef à la Banque mondiale, Professeur Ndulu	Équipe d'analyse conjointe	Lieu de réunion : International House
	7h30 7h30 7h30 9h30	Missions sur le terrain	Iringa, Mtwara, Muheza & Tanga, Morogoro	Équipes d'examen pour le Danemark, la Finlande, l'Irlande, le Japon	Du jeudi 6 au dimanche 9 Du jeudi 6 au samedi 8 Du jeudi 6 au samedi 8 Du jeudi 6 au vendredi 7
Vendredi 7	10h00	PNUD	M. John Hendra et d'autres représentants de haut niveau	Équipe d'analyse conjointe	Modalités à fixer par le Danemark

Tanzanie

Date	Heure	Institution/Partenaire	Réunion avec	Membres de l'équipe d'examen	Observations
Lundi 10	9h30	IrelandAid	Équipe d'IrelandAid	Équipe d'examen pour l'Irlande	
	11h00	Administrations locales et régionales (Cabinet du Président)	SG, M. Mmari ; SG adjoint, M. Foka ; Dir. administrations locales, Mme Tanishi ; Dir. coordination régionale, M. Musingi ; Dir. renforcement des institutions, Mme Gondwe	Équipes d'examen pour le Danemark, la Finlande, l'Irlande et le Japon et équipe conjointe	
	12h30	Ministère du développement local	SG, Mme Mushi	Un membre de l'équipe d'examen pour l'Irlande	
	13h00	Donneurs dans le secteur de la sylviculture	Mme Lone Thorup, Damida <i>et al.</i>	Équipe d'examen pour la Finlande	Partenaires bilatéraux
	13h00	Ministère de la fonction publique (Cabinet du Président)	SG, M. Rugumyambho ; Dir. ressources humaines, M. Fimbo ; Dir. éthique, M. Nyondo	Équipes d'examen pour le Danemark et le Japon	
	14h30	Donneurs dans le domaine de la gouvernance (administrations locales)	Partenaires bilatéraux	Équipes d'examen pour le Danemark, la Finlande, l'Irlande et le Japon et équipe conjointe	Ambassade de Norvège
	16h00	Réunion interne	Débat sur l'analyse conjointe	Tous les examinateurs	Salle de conférences de l'hôtel
Mardi 11	9h00	Réunion pour l'analyse conjointe	2/3 des représentants de chaque pays	Tous les examinateurs	Réunion devant se tenir dans la salle de conférences de l'Ambassade de Finlande/Suède
	10h30	ONG	Partenaires non gouvernementaux variant selon chaque pays	Tous les examinateurs	Réunion devant se tenir dans la salle de conférences de l'Ambassade de Finlande/Suède
	11h30	Cabinet du Président	Chef de Cabinet, M. Lumbanga ; M. Chitunchi	Un membre de l'équipe d'examen pour la Finlande et un membre de l'équipe conjointe	
	12h30	Déjeuner avec un groupe partageant les mêmes valeurs	Groupe partageant les mêmes valeurs dans les pays examinés	Tous les examinateurs	A l'invitation du Chargé d'affaires de l'Irlande Lieu de réunion : résidence du Chargé d'affaires
	15h00	ONG	Chaque ONG nationale opérant en Tanzanie	Tous les examinateurs	Chaque ambassade, équipe conjointe et certains membres des équipes d'examen
Mercredi 12	9h00	Réunion interne	Examen des informations en retour	Tous les examinateurs	Salle de conférences de l'hôtel
	14h00	Informations en retour	Personnel bilatéral	Équipes d'examen respectives	Séance d'informations en retour dans chaque ambassade
	16h00	Ministère des finances	SG, M. Lyimo <i>et al.</i>	Tous les examinateurs	Séance d'informations en retour à l'intention du gouvernement partenaire tanzanien
	19h00	Réception	Personnel bilatéral	Tous les examinateurs	A l'invitation de l'Ambassadeur du Japon A la résidence de l'Ambassadeur
Jeudi 13	12h30	Réunion interne	Examen du schéma de rapport	Tous les examinateurs	Restaurant de l'hôtel. Réunion rendue possible par un retard de vol

ANNEXE C

NOTE SUR LES MÉTHODES UTILISÉES EN TANZANIE

1. Expérience acquise dans le cadre de l'analyse conjointe au niveau d'un pays

L'analyse conjointe menée au Mozambique en 2001 a permis de dégager des enseignements méthodologiques qui ont été évoqués lors des débats ultérieurs du CAD à Paris. Les membres du CAD ont recommandé que lors de la préparation des analyses conjointes, une plus grande attention soit accordée à l'établissement d'un cadre d'évaluation¹¹. Les membres ont noté en particulier que la méthodologie de l'analyse conjointe avait évolué sur le terrain, les examens de l'aide individuels ayant peu à peu cédé le pas à la volonté de recourir à des mécanismes de coordination. Les membres du CAD ont recommandé que l'analyse conjointe repose sur un cadre d'analyse étayant l'enquête sur le terrain. Cela suppose un objectif d'ensemble, plusieurs sous-thèmes à examiner et la détermination précise des modalités de collecte des données permettant d'étudier les différents thèmes. L'analyse conjointe avec plusieurs pays examinateurs et des agents du Secrétariat requiert une soignée planification. De plus, les membres du CAD ont fait observer que les besoins liés aux examens de l'aide individuels recoupaient parfois ceux de l'analyse conjointe tandis que le calendrier n'était pas toujours idéal pour chacun des pays examinés. Le Secrétariat a donc suggéré qu'on étudie soigneusement la planification d'autres analyses conjointes.

Cette note présente les objectifs possibles des analyses conjointes au niveau d'un pays, certains des éléments à prendre en compte en ce qui concerne la méthodologie de ces analyses aux fins d'atteindre efficacement les objectifs recherchés, ainsi que les méthodes qui ont été suivies en Tanzanie.

2. Évaluation conjointe au niveau d'un pays et examens bilatéraux

L'évaluation conjointe s'est déroulée dans le cadre de quatre examens de l'aide bilatéraux. Les missions individuelles sur le terrain requièrent normalement deux pays examinateurs et un membre du Secrétariat, l'équipe chargée de l'examen devant aussi aborder des problèmes communs. Sont intervenus en Tanzanie onze examinateurs et un observateur indépendant. Tous les représentants sur le terrain des donateurs examinés se sont rencontrés à plusieurs reprises pour établir un programme d'activités à l'échelon local et ont pris contact avec les autorités tanzaniennes pour débattre des objectifs de l'analyse conjointe ainsi que de ses liens avec les évaluations individuelles. Les missions bilatérales sur le terrain et l'analyse conjointe se sont déroulées du 2 au 13 mars 2003. La mission a été plus longue qu'une mission bilatérale sur le terrain compte tenu des activités liées à l'analyse conjointe.

11. Les membres du CAD ont formulé cette recommandation lors de l'examen de l'analyse conjointe effectuée au Mozambique en 2001 et au cours de l'Enquête auprès des utilisateurs des examens de l'aide menés en 2002. Pour plus de précisions sur l'expérience acquise au Mozambique voir *Les Dossiers du CAD 2001*, Vol. 2, n° 4, partie III.

3. Cadre de l'analyse conjointe en Tanzanie

3.1 Objectif et thèmes de l'analyse conjointe

L'évaluation conjointe en Tanzanie avait pour objectif d'examiner les différentes modalités utilisées par chaque donneur pour mettre en œuvre son approche du partenariat aux fins de soutenir l'appropriation locale du programme de développement de la Tanzanie. Si les quatre donneurs ont souscrit aux orientations du CAD énonçant les principes de base du partenariat et de l'appropriation¹², ils suivent des approches différentes en matière de mise en œuvre. La mesure dans laquelle ces approches se complètent et renforcent la capacité de la communauté des donneurs de participer au dialogue sur les politiques à suivre avec les autorités tanzaniennes ne peut être appréciée que de façon empirique. Une telle évaluation permettrait de beaucoup mieux comprendre les stratégies de partenariat des donneurs et la promotion de l'appropriation à l'échelon local.

Pour faciliter l'enquête sur le terrain et l'analyse ultérieure des résultats, le thème central a été subdivisé en trois sous-thèmes. Compte tenu des activités menées par les quatre donneurs en Tanzanie et d'autres travaux du CAD consacrés à l'harmonisation des pratiques des donneurs, l'analyse conjointe a porté sur les aspects suivants de la relation de partenariat :

- L'appropriation à l'échelon local et le dialogue sur les politiques à suivre.
- La coordination de l'action des donneurs.
- La capacité des donneurs de mettre en œuvre des partenariats efficaces.

3.2 Questions spécifiques et sources d'information

Le Secrétariat a établi un cadre pour l'analyse conjointe en Tanzanie qui devait être étudié plus avant avec les pays examinateurs le 27 novembre 2002¹³ (voir encadré 7). Ses éléments ont été communiqués aux pays examinés sous forme de questions supplémentaires intégrées aux questionnaires structurant les quatre examens de l'aide bilatéraux. Le Secrétariat a également fourni un cahier des charges (annexe A du présent rapport) pour aider les autorités à organiser les réunions de l'équipe chargée de l'analyse avec des responsables tanzaniens.

Ce cadre a permis de planifier plus précisément le programme de la mission sur le terrain et des entretiens en donnant, avant la mission, un aperçu des questions qui se posent aux pays examinés. L'équipe chargée de l'analyse conjointe a recueilli des informations auprès de plusieurs sources, dont les examens de l'aide bilatéraux qui ont eu lieu parallèlement à l'analyse conjointe. Des précisions sur les sources d'information utilisées pour aborder ces questions sont fournies dans le tableau C-1.

12. *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^{ème} siècle* (1996) présente la façon dont le CAD conçoit le partenariat et les stratégies appropriées localement. La réunion à haut niveau tenue par le CAD en 2000 a fourni des informations plus concrètes sur le programme d'action visant à promouvoir l'appropriation et le partenariat, comme l'adoption de cadres communs pour la mise en œuvre, une coordination pilotée par les pays partenaires, etc. Les Lignes directrices du CAD sur *La lutte contre la pauvreté* et *Les stratégies de développement durable* (2001) développent les notions de cadres communs, de coordination, de stratégies de partenariat, etc. Ces notions ont été étudiées plus avant dans le cadre de travaux récents du CAD consacrés, par exemple, aux *Liens entre pauvreté, environnement et égalité homme-femme* (2001), et à l'occasion de la création du Groupe d'étude sur l'harmonisation des pratiques des donneurs.

13. A l'époque, on songeait à trois donneurs pour l'analyse conjointe, à savoir le Danemark, la Finlande et l'Irlande. L'examen de l'aide du Japon ayant ensuite été reporté à l'année 2003, le Japon a accepté de participer à l'analyse conjointe en Tanzanie.

Encadré 7. Résumé des questions à débattre avec les donateurs examinés

1. Appropriation à l'échelon local et dialogue sur les politiques à suivre

- a) Soutien à la stratégie de lutte contre la pauvreté. Comment les quatre donateurs ont-ils aidé le gouvernement tanzanien à formuler la stratégie de lutte contre la pauvreté ? Comment leurs activités se rattachent-elles à cette stratégie ? Dans quelle mesure ont-ils collaboré et échangé des informations ? Quels sont leurs points de vue sur la viabilité de la stratégie de lutte contre la pauvreté, la manière dont la problématique homme-femme y est abordée et le niveau de participation de la société civile ?
- b) Mise à profit des enseignements tirés des programmes infranationaux dans le cadre du dialogue sur les politiques à suivre. Dans quelle mesure les donateurs qui ont continué de participer à des programmes localisés ou à des projets de soutien régionaux ont-ils tiré des enseignements majeurs de la mise en œuvre d'activités au niveau des districts qui peuvent être mis à profit efficacement dans le cadre du dialogue sur les politiques à suivre au niveau national ?
- c) Rôle des efforts d'amélioration de la gouvernance déployés par le pays partenaire dans la facilitation du dialogue. Dans quelle mesure la confiance des donateurs dans le gouvernement du pays partenaire a-t-elle été renforcée par des efforts visibles pour promouvoir une meilleure gouvernance et plus précisément pour lutter contre la corruption à différents niveaux ? Comment les donateurs intègrent-ils leurs propres préoccupations transversales concernant l'égalité homme-femme ou l'environnement ?
- d) Rôle attribué au soutien budgétaire et au financement de programmes. Les quatre donateurs ont des points de vue différents sur les avantages et les inconvénients liés à ces modalités d'aide s'agissant de la promotion de l'appropriation à l'échelon local. Comment ces conceptions différentes influent-elles sur leurs stratégies de mise en œuvre et le renforcement de leurs capacités institutionnelles à l'appui du dialogue sur les politiques à suivre ?

2. Coordination de l'action des donateurs

- a) Domaines d'intérêt prioritaires pour la coordination de l'action des donateurs. Quels progrès les quatre donateurs ont-ils réalisés dans la coordination de leurs procédures d'examen préalable, de passation de marchés, de financement, de comptabilité, d'audit, de suivi et d'évaluation ? Dans quelle mesure suivent-ils maintenant des politiques communes en ce qui concerne, par exemple, la mise en place d'unités de gestion de projets ou l'octroi de compléments de salaire aux fonctionnaires ?
- b) Partenariats instaurés par les donateurs dans le cadre des approches sectorielles. Il semble que les quatre donateurs se soient engagés dans des approches sectorielles à des rythmes différents. Leur intervention a-t-elle suivi une chronologie particulière : échange d'informations, puis missions conjointes, puis financements communs au profit du budget d'un ministère ? Dans l'affirmative, les donateurs ont-ils suivi cette évolution selon la confiance qu'ils placent dans la compétence et l'efficacité du ministère concerné, eu égard tant aux questions techniques qu'à la gestion financière ? Quels autres facteurs sont intervenus ?
- c) Soutien des donateurs au renforcement des capacités des pouvoirs publics en matière de coordination sectorielle. Étant donné l'intérêt que portent les quatre donateurs à des secteurs particuliers, dans quelle mesure ont-ils accru leur soutien au renforcement des capacités institutionnelles du gouvernement du pays partenaire dans les domaines d'intérêt prioritaires pour la coordination sectorielle ? Quelles autres activités les donateurs considèrent-ils comme étant fondamentales pour le renforcement des capacités du gouvernement du pays partenaire ?

3. Organisation et gestion au niveau des donateurs

- a) Défi posé par les capacités institutionnelles des donateurs. Quels sont, d'après ces quatre donateurs, les principaux obstacles qui se posent sur les plans de l'organisation et de la gestion au renforcement des capacités à l'appui d'une étroite coordination avec des partenaires partageant les mêmes valeurs ?
- b) Rôle de la concentration sectorielle. Dans quelle mesure les donateurs examinés estiment-ils que l'efficacité du dialogue sur les politiques à suivre requiert qu'ils axent leurs efforts sur un petit nombre de secteurs dans les pays partenaires ? Quels autres changements organisationnels ont-ils apporté pour améliorer leur efficacité en la matière ?
- c) Possibilités concernant la décentralisation. Quels sont, d'après ces donateurs, les avantages et les inconvénients liés à la délégation d'une partie des pouvoirs à leurs bureaux locaux ? Dans quelle mesure les possibilités effectives d'une décentralisation sont-elles accrues ou diminuées par l'ampleur des programmes des quatre donateurs ?
- d) Étude des domaines possibles de mise en commun avec d'autres donateurs. Dans quelle mesure les quatre donateurs estiment-ils que les mécanismes de coordination existants (par exemple, CAD local, mécanismes intra-sectoriels, groupe partageant les mêmes valeurs, UE, Groupe de pays nordiques, etc.) sont importants pour la mise en œuvre de leurs approches-pays ? Dans quels domaines, ces mécanismes sont-ils particulièrement utiles et quelles sont leurs limites ? Les connaissances spécialisées disponibles sont-elles mises en commun ?
- e) Évaluation et apprentissage. Dans quelle mesure les donateurs peuvent-ils mettre à profit les enseignements tirés en Tanzanie pour influencer sur les discussions avec les partenaires multilatéraux ?

Tableau C-1. Grandes questions et principales sources de données pour l'analyse conjointe

<i>Principaux thèmes</i>	<i>Thèmes subsidiaires</i>	<i>Grandes questions</i>	<i>Principales sources d'information utilisées</i>
<p><i>Appropriation à l'échelon local et dialogue sur les politiques à suivre</i></p>	<p>Mise à profit des enseignements tirés des programmes localisés dans le cadre du dialogue sur les politiques à suivre. Contribution du soutien budgétaire à la promotion de l'appropriation à l'échelon local. Rôle du dialogue sur la gouvernance.</p>	<p>Conception de l'appropriation à l'échelon local et des moyens de la promouvoir à tous les niveaux. Sélection des partenaires, alliances stratégiques, engagement à long terme et conditionnalité. Rôle supposé des donneurs dans le dialogue sur les politiques à suivre. Programmes au niveau des districts et mécanismes permettant de mettre à profit les enseignements tirés à ce niveau dans le cadre du dialogue sur les politiques à suivre. Indicateurs des progrès accomplis dans les réformes du secteur public et programmes de lutte contre la corruption mis en place par les donneurs. Approches du renforcement des capacités. Types de financement commun et points de vue sur ce mode de financement et sur le soutien budgétaire axé sur la réduction de la pauvreté. Gestion des risques.</p>	<p>Documents : Stratégies – pays des donneurs ; Stratégies des autorités tanzaniennes (SAT et CSLP), rapports du Groupe de suivi indépendant ; articles de journaux et rapports de la société civile. Statistiques disponibles sur place concernant les financements des donneurs en liaison avec le budget. Entretiens avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le personnel de terrain des donneurs sur l'efficacité du dialogue, les programmes localisés, les questions de gouvernance et les progrès accomplis, et les enseignements tirés. - les autorités tanzaniennes sur la manière dont les donneurs conçoivent et mettent en œuvre l'« appropriation » et sur le point de vue des agents de l'État concernant les conditions à remplir en matière de gouvernance. - les ONG et la société civile sur le processus de développement en Tanzanie. <p>Observations relatives aux activités sur le terrain.</p>
<p><i>Coordination de l'action des donneurs</i></p>	<p>Partenariats instaurés par les donneurs dans le contexte des approches sectorielles. Soutien des donneurs au renforcement des capacités des pouvoirs publics en matière de coordination sectorielle. Dispositions institutionnelles visant la coordination. Définition d'une vision commune concernant les questions essentielles. Cohérence de la programmation des donneurs. Harmonisation des pratiques des donneurs.</p>	<p>Types de mécanismes de coordination. Mécanismes de coordination sectorielle et mise en commun des analyses sectorielles. Harmonisation en matière de suivi et de notification, et progrès accomplis sur des questions spécifiques. Coûts de transaction.</p>	<p>Documents : SAT des autorités tanzaniennes, rapports du Groupe de suivi indépendant, rapport sur l'état d'avancement du CSLP 2001/02, rapports de la Banque mondiale et du FMI. Données sur le nombre de missions et les coûts de transaction (discours récents du Président). Entretiens avec</p> <ul style="list-style-type: none"> - des donneurs bilatéraux et multilatéraux sur des questions sectorielles et le soutien budgétaire axé sur la réduction de la pauvreté - les autorités tanzaniennes (notamment le ministère des Finances) - la société civile sur le processus CSLP - le Groupe de suivi indépendant.
<p><i>Organisation et gestion au niveau des donneurs</i></p>	<p>Concentration sectorielle. Décentralisation. Capacité institutionnelle. Possibilités de mise en commun.</p>	<p>Systèmes de gestion axée sur les résultats. Coordination avec les autres parties prenantes. Décentralisation de la prise de décision. Capacité de négociation sur le terrain. Utilisation de personnel local et rémunération de ce dernier.</p>	<p>Informations sur l'organisation provenant des missions sur le terrain organisées dans le cadre des examens de l'aide individuels. Points de vue des donneurs sur la décentralisation et la dotation en personnel. Points de vue du gouvernement, des donneurs et de la société civile sur la rémunération du personnel local et sur son impact sur les capacités des pouvoirs publics.</p>

4. Analyse des résultats

4.1 Saisie des données dans un cadre homogène

Le tableau C-1 ci-dessus a été affiné aux fins de l'analyse des données. Les quatre équipes chargées des examens de l'aide ont rempli des fiches distinctes pour entrer les principales informations recueillies concernant les grandes catégories du cadre d'évaluation, à savoir les stratégies-pays, l'organisation et la gestion, et les approches du partenariat. De plus, une autre fiche a permis aux équipes de consigner leurs observations sur les activités des donateurs sur le terrain. Les observations de chaque équipe ont servi de base à la description du programme de chaque donneur, ainsi qu'au retour d'informations à destination des donateurs avant le départ de Dar es Salam. Une présentation sous forme de tableau de la description a ensuite été adoptée en accord avec les représentants sur le terrain dans le cadre d'un échange de messages électroniques. Ces fiches contiennent les "faits avérés" de base concernant les programmes d'aide.

4.2 Établissement de matrices comparatives

Les données descriptives relatives aux quatre donateurs sont rassemblées dans les matrices comparatives et présentées dans les tableaux 1 à 4 du corps du rapport. Cela permet une comparaison directe entre les donateurs s'agissant des différents thèmes, ainsi qu'il ressort du chapitre 6. Ces comparaisons ont également servi de base aux observations concernant la performance des quatre donateurs qui sont formulées dans le chapitre 7.

4.3 Émission d'un avis autorisé

L'équipe chargée de l'analyse conjointe au niveau d'un pays s'est réunie à plusieurs reprises au cours des derniers jours de sa visite en Tanzanie pour débattre des conclusions d'ensemble de la mission. Chaque équipe d'examen bilatéral a été invitée à présenter son point de vue sur les principaux points forts et faiblesses de chaque donneur examiné, compte tenu de ses conclusions et observations. L'"équipe conjointe" a également exposé son point de vue sur les points forts et les faiblesses du système tanzanien de coordination de l'action des donateurs, en s'appuyant sur les entretiens menés avec des organismes bilatéraux, les autorités tanzaniennes et le groupe de suivi indépendant.

Lors de la dernière réunion, on a donc rassemblé les éléments d'information fournis par chacune des équipes d'examen bilatéral et par l'équipe conjointe, et on a proposé un certain nombre de conclusions et d'enseignements à tirer. Le rapport présenté ici s'appuie sur les discussions qui ont eu lieu lors de cette réunion, mais aussi sur une analyse comparative plus poussée des donateurs et sur des réflexions plus approfondies de l'équipe. Ces conclusions émanant de l'équipe tout entière ont servi de base au chapitre 8.

5. Analyses conjointes ultérieures au niveau d'un pays

Les pratiques actuelles concernant l'aide au développement requièrent de plus en plus des donateurs qu'ils collaborent avec d'autres partenaires pour soutenir la stratégie propre au pays en développement partenaire. Cela fait ressortir l'importance que revêt une analyse conjointe des programmes des donateurs en tant que complément des examens de l'aide bilatéraux. L'exercice conduit en Tanzanie est venu compléter l'exercice précédent organisé au Mozambique en examinant des questions liées à la coordination de l'action des donateurs ainsi que les défis posés à l'ensemble des donateurs.

Tanzanie

Des analyses conjointes au niveau d'un pays pourraient permettre d'étudier plus efficacement que les examens de l'aide bilatéraux des questions comme l'efficacité des approches sectorielles ou l'harmonisation des pratiques des donateurs. Ces questions pourraient être examinées en recourant à d'autres méthodes et être dissociées des examens de l'aide bilatéraux. Le CAD a entrepris de nouveaux travaux sur les méthodes en vue des analyses conjointes à mener en 2004 et 2005.

ANNEXE D

DONNÉES DE BASE SUR LA TANZANIE

Tableau D-1. Données de base du CAD sur les programmes en Tanzanie
(moyenne de 2000/2001)

Catégories	Danemark	Finlande	Irlande	Japon
Volume total d'APD (net)	67.7 m USD	12.7 m USD	16.1 m USD	238.8 m USD
Prêts d'APD (net)	-1.2 m USD	1.7 m USD	0.0 m USD	-10.5 m USD
Dons totaux d'APD	68.8 m USD	11.0 m USD	16.1 m USD	249.2 m USD
dont remise de dettes	0.0	0.0	0.0	181.7 m USD
APD hors remise de dettes	68.8 m USD	11.0 m USD	16.1 m USD	67.5 m USD
Indicateurs de partenariat				
- % de l'APD totale du donneur	6.4%	5.6%	9.5%	2.3%
- % de l'APD totale en Tanzanie	6.0%	1.0%	1.4%	21.2%
- % du RNB de la Tanzanie	0.7%	0.1%	0.2%	2.6%
Rang de partenariat	La Tanzanie est régulièrement le premier destinataire de l'aide du Danemark, lequel est le sixième partenaire de la Tanzanie (2001).	La Tanzanie est le 2 ^{ème} destinataire de l'aide de la Finlande et elle figure régulièrement parmi les cinq premiers. La Finlande est le 14 ^{ème} partenaire de la Tanzanie (2001).	La Tanzanie est le 4 ^{ème} destinataire de l'aide de l'Irlande et elle compte régulièrement parmi les 5 premiers. L'Irlande est le 11 ^{ème} partenaire de la Tanzanie (2001).	La Tanzanie est le 9 ^{ème} destinataire de l'aide du Japon qui est le 2 ^{ème} partenaire de la Tanzanie (2001).
Engagements par secteur (% de l'APD des donateurs 2000/2001)				
Infrastructures sociales	39.1%	41.7%	40.5%	2.0%
Infrastructures économiques	52.5%	0.1%	1.9%	5.1%
Secteurs de production	1.6%	7.6%	5.4%	4.9%
Programmes plurisectoriels	6.4%	20.3%	9.0%	0.3%
Aide-programme	0%	27.0%	0%	1.1%
Opérations liées à la dette	0%	0%	41.5%	48.3%
Aide d'urgence	0%	3.4%	1.0%	3.4%
Soutien aux ONG	0%	0%	0.2%	0%
Non ventilé	0.4%	0%	0.4%	34.9%

Tanzanie

Tableau D-2. Indicateurs de base concernant la Tanzanie et les autres pays à faible revenu en 2000

Rubrique	Mesure	Tanzanie	Ensemble des PMA	Observation
<i>Démographie</i>				
Population	Millions	33.7		
Densité de la population	Millier/km ²	38	76	
Population urbaine	% de la population totale	28	32	
<i>Macroéconomie</i>				
RNB	Milliards USD	9		Tanzanie continentale uniquement
RNB/habitant	USD	270	410	Tanzanie continentale uniquement
Croissance du PIB	%	5.1	4.2	1999-2000
Croissance du PIB/habitant	%	2.7	2.2	1999-2000
<i>Échanges, dette et investissement</i>				
Exportations et importations	% du PIB	24.2	41.3	
Dette extérieure totale	Milliards USD	7.4		
Dette / exportations	%	335		En valeur actuelle
Investissement direct étranger	% de la formation de capital	12.1	3.4	
IDE / PIB	%	2.1	1.6	
<i>Aide</i>				
Montants nets reçus au titre de l'APD	Millions USD	1045		
Aide par habitant	USD	31	9	
Aide / RNB	%	11.6	2.3	
Aide/ importations	%	48.6	7.2	
<i>Pauvreté monétaire</i>				
Seuil de pauvreté national	% au-dessous	51.1		Enquête de 1991
Seuil de pauvreté international	% au-dessous de 1\$ par jour	19.9		Enquête de 1993
<i>Indicateurs sociaux</i>				
Taux de mortalité des moins de 5 ans	Pour 1000 naissances vivantes	149	115	
VIH chez les femmes	% 15-24 ans	8.1	2	Moyenne des estimations pour 1999
Tuberculose	Incidence pour 100 000	340	229	Données pour 1995
Accès à une eau de meilleure qualité	% de la population	54	76	
Dépenses publiques de santé	% du PIB	1.3	0.9	Années les plus récentes 1995-99
Dépenses totales de santé par habitant	USD/habitant	8	21	Années les plus récentes 1995-99
Alphabétisation	Parité homme-femme pour les 15-24 ans	0.9	0.8	
Taux d'achèvement du primaire	% de l'ensemble des enfants	59	69	Années les plus récentes 1992-00
Malnutrition	% de la population	41	24	1996-1998
<i>Autres indicateurs</i>				
Zones boisées	% de la superficie totale	43.9	27.1	
Déboisement	Perte annuelle en %	0.2	0.8	1990-2000
Utilisation de combustible traditionnel	% de l'énergie totale utilisée	91.4	28.6	1997
Dépenses d'armement/RNB	%	1.4	2.5	1999
Défense/dépenses totales	%	10.1	13.8	1999
Routes revêtues	% du réseau	4.2	16.5	Années les plus récentes 1995-00

Note. Toutes les données sont tirées de l'édition 2002 des Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale. Toutes les données concernent l'année 2000 sauf indication contraire.

ANNEXE E

MÉCANISMES DE CONSULTATION DU GOUVERNEMENT ET DU CAD

Secteur/Question	MÉCANISMES GOUVERNEMENT/DONNEURS (y compris ONG)		MÉCANISMES DES DONNEURS (y compris avec les ONG)	
	Mécanisme	Membres participants	Mécanisme	Membres participants
Coordination intersectorielle	1. Réunions trimestrielles d'examen sectoriel	MoF, VPO, ministères sectoriels, ensemble des donneurs du CAD	Réunion du CAD	Tous les donateurs
	2. Forum de la coopération pour le développement	PO, CAD (roulement), ministères (selon l'ordre du jour)		
SAT et harmonisation	Groupe conjoint sur la SAT et l'harmonisation	MoF et tous les membres du CAD		
	Secrétariat conjoint sur la SAT et l'harmonisation	MoF, UNDP, World Bank, CIDA, Ireland Aid (Pays-Bas comme suppléant)		
Questions macroéconomiques et sectorielles	1. Groupe de travail PER	GoT (MoF) et donneurs du CAD (et consultants)		
	Groupe macroéconomique PER	Idem		
	3. Soutien budgétaire axé sur la réduction de la pauvreté	MoF, SIDA, NL, DFID, NOR, DEN, FIN, IRL, EC, CIDA, SDC		
Éducation	1. Groupe pour le développement sectoriel	MoE, IRL, GTZ, NOR, DFID, SIDA, NL, CIDA, FIN, EC, UNICEF, JICA, UNESCO, UNFPA, WFP		
Santé	1. Comité pour le secteur de la santé	MoH, ADB, BEL, DFID, CIDA, DEN, EC, FRA, GER, GTZ, KFW, IRL, ITL, JICA, RNE, NOR, SDC, UNDP, UNAIDS, UNFPA, WB, UNICEF, WHO, USAID, NGOs	1. Sous-comité du CAD	WHO, ADB, BEL, DFID, CIDA, DEN, FRA, GTZ, IRL, ITL, JPN, RNE, NOR, SDC, UNAIDS, UNDP, UNFPA, UNICEF, USAID, WB
	2. Comité pour les financements communs	MoH, MRALG, MoF, DEN, DFID, IRL, NOR, SDC, WB, GER, NL	Forum bi/multilatéral sur la santé – <i>Groupe VIH/Sida du CAD</i>	DEN, BEL, DFID, CIDA, GER, KFW, GTZ, IRL, ITL, JICA, NL, NOR, SDC, UNAIDS, UNDP, USAID, UNFPA, UNICEF, WHO, WB

Tanzanie

Secteur/Question	MÉCANISMES GOUVERNEMENT/DONNEURS (y compris ONG)		MÉCANISMES DES DONNEURS (y compris avec les ONG)	
	Mécanisme	Membres participants	Mécanisme	Membres participants
VIH/Sida	3. Réunions consultatives (Forum des partenaires au développement sur le VIH/Sida – à créer)	TACAIDS (PMO), PoRALG, MoH, MoF, MoSTHE, MoA, MoJ, USAID, DEN, DFID, Ireland Aid, GTZ, UNICEF, UNDP, UNAIDS, WHO, WB, UNFPA (+NGOs, secteur privé)	1. Groupe VIH/Sida du CAD	USAID, UNAIDS, UNDP, EC, DEN, FIN UNICEF, DFID, SDC, GTZ, WFP, CIDA, IRL, BEL, FAO, ILO, JICA, NL, NOR, SIDA, UNFPA, WB, WHO
			2. Groupe des Nations Unies sur le VIH/Sida	UNAIDS, UNDP, WHO, WB, UNICEF, UNFPA, UNESCO, FAO, ILO, WFP
Alimentation et agriculture	1. FASWOG	MAGR, PMO, FAO, USAID, EC, NL, DFID, WFP, JICA, IRL, DEN	1. Groupe informel	DEN, WB, FAO, GTZ, EC, WFP
Sylviculture			1. Groupe consultatif	GTZ, BEL, JICA, FIN
Eau et assainissement			Réunion informelle des donneurs/ONG	UNICEF, UNDP, DFID, USAID, GTZ/KFW, Finlande, Irlande, NGOs
Suivi de la pauvreté	Comité de direction pour le suivi de la pauvreté	VPO, MoF, MoH, MoEC, MoWLD, MoAFS, MoCM, PlanCom, MoLYDS, MCDWAC, PMO, RALG, MoW, TCDD, TGNP, TANGO, TACOSODE, PSF, UDSM, SUA, Bakwata, CCT, TEC, UNICEF, UNDP, DFID, JICA, JPN, NL, DEN	Les membres du CAD peuvent s'abonner à un bulletin électronique sur le suivi de la pauvreté en prenant contact avec Arthur.vandiesen@undp.org	
	Recherche/analyse	PlanCom, REPOA, ESRF, NBS, WB, UNICEF, UNDP, DFID, NL, JICA, BoT, UDSM, TGNP, TCDD		
	Systèmes de données de routine	RALG, LGRP, MoWLD, MoH, MoEC, MoAFS, MoW, NBS, PlanCom, UNDP, UNICEF		
	Recensement/enquêtes	NBS, EASTC, BoT, PlanCom, UDSM, IRA, UCLAS, UNICEF, DFID, UNDP, UNFPA, WFP, JICA, USAID		

Secteur/Question	MÉCANISMES GOUVERNEMENT/DONNEURS (y compris ONG)		MÉCANISMES DES DONNEURS (y compris avec les ONG)	
	Mécanisme	Membres participants	Mécanisme	Membres participants
	Diffusion/sensibilisation	VPO, RALG, LGRP, MoF, MoH, PlanCom, MoEC, NBS, TASAF, MCDWAC, JICA, UNDP, IRL, DFID, TGNP, Data Vision, CARE, Haki Kasi		
Développement du secteur privé			Sous-Comité sur le secteur privé	USAID, GTZ, NOR, UNDP, DFID, ITL, UNIDO, NL, DEN, ILO, SIDA
Micro-crédit			Groupe des donateurs sur le micro-crédit	CIDA, USAID, SIDA
Emploi et génération de revenus	Groupe de coordination	ILO, GTZ, UNIDO, WB, UNDP, CIDA		
Gouvernance	1. Forum consultatif du programme de réforme des administrations locales	MRLAG, MoH, MoF, MoEd, NL, DFID, EC, DEN, FIN, WB, UNDP, UNCDF, NOR, IRL, JICA, SIDA, SIC	1. Groupe du CAD sur la gouvernance	UNDP, EC, GER, NOR, FIN, USAID, DFID, DEN, SIDA, NL, WB, IRL, SDC, FR
	2. Comité des financements communs du programme de réforme des administrations locales	Idem, mais seules les institutions versant une contribution ont le droit de vote	2. Programme de lancement rapide dans le secteur juridique	CIDA, SIDA, DEN, NL, FIN, NOR
	3. Groupe thématique du programme de réforme des administrations locales : gouvernance et égalité homme/femme	Comme forum consultatif	3. Groupe informel des donneurs sur la corruption	UNDP, DEN, NOR, SIDA, EC, WB, USAID, DFID, NL
	4. Groupe thématique du programme de réforme des administrations locales : suivi et évaluation, prestation de services	Comme forum consultatif	4. Groupe de travail sur la gouvernance	DFID, EU, UNDP, WB, Danemark, Finlande
	5. Groupe thématique du programme de réforme des administrations locales : ressources humaines, développement, finances, restructuration et questions juridiques	Comme forum consultatif		
	6. Coordination de la réforme du secteur juridique	MJCA, DEN, WB, FIN, NL, NOR, SIDA, GER, UNDP, EU, DFID		
Infrastructures			Groupe de coordination du CAD pour les routes	EC, DEN, WB, NOR, JPN, NL, SDC, ITL

Tanzanie

Secteur/Question	MÉCANISMES GOUVERNEMENT/DONNEURS (y compris ONG)		MÉCANISMES DES DONNEURS (y compris avec les ONG)	
	Mécanisme	Membres participants	Mécanisme	Membres participants
Égalité homme- femme et développement	Réunion inter-institutions (PFD/GED)	MCDWAC, WHO, CIDA, USAID, SDC, NORAD, NL, DFID, JICA, UNFPA, FIN, SIDA, UK, IRL, FAO, DEN, UNDP, WFP, GTZ, EC, ILO, TFTW		
Environnement et ressources naturelles			Groupe de discussion informel sur l'environnement – y compris gouvernement et ONG	DEN, NL, UNDP, UNHCR, FIN, BEL, NOR, FAO, DFID, SIDA, GTZ, USAID
Sylviculture			Groupe du CAD sur la sylviculture	Finlande (en cours de création à compter de mars 2003)
Développement participatif	Groupe de coordination	MLDWAG, FIN, NL, IRL, SIDA, WFP, CIDA, UNDP, WB, FAO, VPO, UNICEF		
Technologies de l'information et de la communication (TIC)	Secrétariat électronique		Groupe de travail des donneurs sur les TIC	UNDP, FIN, SIDA, DEN, JPN
Zanzibar			Zanzibar	UNDP, NOR, UNICEF, RNE, SIDA, EU, JPN, UNFPA, UNIDO, ITL, UK, FIN, DEN, SWISS

DÉFINITION DES PRINCIPAUX TERMES

Ci-dessous se trouvent de brèves définitions des principaux termes utilisés dans ce volume, fournies à titre informatif.

AIDE LIÉE : Dons ou prêts d'origine publique servant à financer des achats de biens et services dans le seul pays donneur ou dans un groupe de pays qui ne comprend pas la quasi-totalité des pays bénéficiaires.

AIDE PUBLIQUE (AP) : Apports qui répondraient aux critères d'inclusion dans l'aide publique au développement, mais dont les bénéficiaires figurent à la partie II de la liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD.

AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT (APD) : Prêts ou dons accordés aux pays et territoires figurant dans la partie I de la liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD (pays en développement) par le secteur public, dans le but principalement de faciliter le développement économique et d'améliorer les conditions de vie, à des conditions financières libérales (dans le cas des prêts, l'élément de libéralité doit être d'au moins 25 %).

AUTRES APPORTS DU SECTEUR PUBLIC (AASP) : Apports relatifs au développement financés par le secteur public au profit de pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide qui ne répondent pas aux critères de comptabilisation dans l'aide publique au développement ou dans l'aide publique.

CAD (COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT) : Comité de l'OCDE qui traite des questions de coopération pour le développement. On trouvera en frontispice de ce volume la description de ses objectifs et la liste de ses membres.

COOPÉRATION TECHNIQUE : Englobe i) les dons à des ressortissants de pays bénéficiaires de l'aide qui reçoivent un enseignement ou une formation dans leur pays ou à l'étranger, et ii) les paiements destinés à défrayer les consultants, conseillers et personnels analogues, de même que les enseignants et administrateurs, en mission dans les pays bénéficiaires.

CRÉDITS À L'EXPORTATION : prêts accordés pour les besoins du commerce extérieur et qui ne sont pas matérialisés par un instrument négociable. Ces crédits peuvent être octroyés par le secteur public ou le secteur privé. Dans ce dernier cas, ils peuvent être assortis d'une garantie publique.

DONS : Transferts effectués en espèces ou en nature et qui ne sont assortis d'aucune obligation de remboursement.

ÉLÉMENT DE LIBÉRALITÉ : Cette notion rend compte des conditions financières d'un engagement : taux d'intérêt, échéance et différé d'amortissement (délai jusqu'au premier remboursement de principal). L'élément de libéralité est calculé contre un taux d'intérêt fixé à 10 %. Ainsi l'élément de libéralité est nul pour un prêt dont le taux d'intérêt est de 10 % ; il est de 100 % pour un don ; pour un prêt à un taux inférieur à 10 %, il se situe entre ces deux extrêmes.

Tanzanie

FINANCEMENT MIXTE : Conjugaison d'aide publique au développement, sous forme de dons ou de prêts, avec tout autre financement pour constituer une enveloppe financière.

INVESTISSEMENT DIRECT : Investissement effectué pour acquérir ou augmenter des intérêts durables dans une entreprise d'un pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD. Dans la pratique, il correspond à la variation de la valeur nette pour la société-mère d'une filiale dans un pays bénéficiaire telle qu'elle figure dans la comptabilité de ladite société-mère.

LISTE DES BENEFICIAIRES DE L'AIDE ETABLIE PAR LE CAD : Le CAD utilise une liste des bénéficiaires de l'aide, révisée de temps en temps, qui est divisée en deux parties. La partie I de la liste regroupe les pays en développement (éligibles à recevoir l'aide publique au développement). Elle comprend les catégories suivantes (le terme "pays" comprend les territoires) :

PMA : Pays les moins avancés. Groupe défini par les Nations unies. Pour être classés dans ce groupe, les pays doivent se situer en dessous de seuils fixés pour le revenu, la diversification économique et le développement social. En cas de modification du groupe des PMA, une mise à jour est immédiatement apportée à la liste du CAD.

Autres PFR : Autres pays à faible revenu. Ce groupe comprend tous les pays, autres que les PMA, dont le PNB par habitant était inférieur à 760 dollars en 1998 (sur la base de l'Atlas de la Banque mondiale).

PRITI : Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Ce sont les pays dont le PNB par habitant (sur la base de l'Atlas) se situait entre 761 et 3 030 dollars en 1998. Les PRITI qui sont aussi des PMA sont classés sous les PMA et n'apparaissent pas dans la liste des PRITI.

PRITS : Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Ce sont les pays dont le PNB par habitant (sur la base de l'Atlas) se situait entre 3 031 et 9 360 dollars en 1998.

PRÉ : Pays à revenu élevé. Ce sont les pays en développement dont le PNB par habitant (sur la base de l'Atlas) était supérieur à 9 360 dollars en 1998.

La partie II de la liste comprend les "Pays en transition" ; l'aide à ces pays est comptabilisée séparément comme "aide publique". Elle inclut i) les pays les plus avancés d'Europe centrale et orientale et les plus avancés des nouveaux États indépendants de l'ex-Union soviétique ; et ii) les pays en développement les plus avancés.

MOYENNE DES PERFORMANCES PAR PAYS : La moyenne non pondérée des rapports APD/RNB des membres du CAD, autrement dit la moyenne des rapports eux-mêmes, et non le rapport de l'APD totale sur le RNB total (cf. Rapport APD/RNB).

PRÊTS : Transferts qui impliquent un remboursement. Les chiffres relatifs aux prêts nets fournissent le montant des prêts déduction faite des remboursements de principal (mais non des paiements d'intérêts) au titre de prêts antérieurs.

RAPPORT APD/RNB : Pour comparer les efforts d'APD des membres, il est utile de les rapporter à leur revenu national brut (RNB). Le rapport APD/RNB de « l'ensemble des membres du CAD » est donné par la somme des apports d'APD des membres divisée par la somme de leurs RNB, autrement dit c'est la moyenne pondérée des rapports APD/RNB des membres (cf. Performance moyenne par pays).

RÉAMENAGEMENT (ou RESTRUCTURATION) DE LA DETTE : Toute mesure convenue entre un créancier et son débiteur qui modifie officiellement les conditions précédemment fixées pour le remboursement. Il peut s'agir d'une remise de la dette, d'un rééchelonnement ou d'un prêt de refinancement.

VERSEMENT : Mise à la disposition d'un bénéficiaire de fonds ou achat pour son compte de biens ou de services ; par extension, le montant ainsi dépensé. Ces versements peuvent être comptabilisés bruts (montant total versé au cours d'une période comptable donnée) ou nets (déduction faite de tous les remboursements de principal ou des restitutions de dons intervenus pendant la même période).

VOLUME (termes réels) : Sauf indication contraire, les chiffres sur les apports fournis dans la présente publication sont exprimés en dollars courants des Etats-Unis. Les données libellées en monnaies nationales sont converties en dollars aux taux de change moyens annuels. Pour donner une idée plus réaliste de l'évolution dans le temps du volume des apports, certains chiffres sont donnés à prix et taux de change constants, par rapport à une année de référence précise. Ces données montrent la valeur de l'aide en termes du pouvoir d'achat domestique d'un dollar des Etats-Unis pour l'année indiquée.

COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT



Série des examens par les pairs

COMMENT NOUS CONTACTER

Le Comité d'aide au développement souhaiterait recevoir vos commentaires et vos suggestions.

Veillez nous contacter

**par courrier électronique à l'adresse suivante :
dac.contact@oecd.org, www.oecd.org/bookshop,**

par télécopie au : 33 1 44 30 61 40

ou par courrier à :

Organisation de coopération et de développement économiques

Direction de la coopération pour le développement

Unité de la communication et du soutien à la gestion

2, rue André-Pascal

75775 Paris Cédex 16

France

WORLD WIDE WEB SITE

<http://www.oecd.org/dac>