

Renforcer les investissements dans les systèmes statistiques nationaux

Note sur l'application d'une approche à l'échelle du système dans la mise en œuvre des Stratégies Nationales de Développement de la Statistique

Septembre 2007

Ce document a été préparé par le Groupe des données sur le développement de la Banque Mondiale et le Secrétariat PARIS21, à la demande du Comité Directeur de PARIS21. Il a été élaboré dans le cadre du suivi de la troisième Table Ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, tenue à Hanoi en février 2007, et de la réunion sur le renforcement du soutien à la statistique qui s'est déroulée lors des rencontres de printemps de la Banque Mondiale et du FMI en avril 2007, à Washington.

Résumé

Ce document expose pourquoi il est nécessaire de renforcer les investissements dans les systèmes statistiques nationaux et comment y parvenir en appliquant une approche à l'échelle du système, à la lumière des enseignements tirés de la mise en œuvre réussie des approches sectorielles (Sector-Wide Approaches – SWAp) dans des domaines tels que la santé, l'éducation et l'agriculture. Il tend à démontrer qu'un système statistique national efficace est capital pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement. Les investissements sont aussi nécessaires en matière de statistique que dans la gestion financière ou les achats. Les systèmes statistiques nationaux fournissent les données utiles à l'élaboration de politiques adaptées, à l'affectation de ressources limitées, à l'utilisation efficace de l'aide, au suivi et à l'évaluation des résultats.

A l'occasion de la troisième Table Ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, tenue à Hanoi en février 2007, les équipes des pays participants ont souligné que, **pour être couronné de succès, tout renforcement du soutien à la statistique doit se fonder sur les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et les autres plans de développement, auxquels il doit être par ailleurs directement relié. Le renforcement doit également s'appuyer sur des stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) réalistes et soigneusement planifiées, prévoyant par ailleurs l'assistance harmonisée et coordonnée des donateurs.** De nombreux pays ont déjà élaboré les SNDS ou sont en train de le faire. Désormais, il convient d'adopter une approche à l'échelle du système afin de mettre en œuvre des programmes et des stratégies.

En règle générale, l'application de cette approche aux statistiques suppose d'utiliser les SNDS adoptés comme un cadre de coordination de l'assistance des donateurs. Cela permet de garantir la cohérence de l'aide et de réduire les coûts de transaction en déterminant des objectifs et des résultats à atteindre, et en créant des mécanismes communs de mise en œuvre, de suivi des avancées et de reporting.

Une bonne stratégie nationale est une condition nécessaire, mais pas suffisante, d'une démarche coordonnée de développement de la statistique. D'autres facteurs importants doivent être pris en compte :

- Appropriation nationale et leadership
- Implication des donateurs
- Intégration du programme statistique aux processus budgétaire et de planification nationaux
- Garantir que la SNDS englobe l'ensemble du système statistique
- Garantir que la NSDS identifie les produits clés dont la qualité est parfaitement adaptée à l'usage
- Assurer une capacité suffisante de coordination et de gestion
- Créer des structures et procédures de mise en œuvre uniformes
- Définir des mécanismes de financement adaptés.

Ce sera ensuite aux pays et à leurs partenaires de développement de décider si une approche à l'échelle du système est appropriée à leurs besoins, mais il peut être utile d'identifier les différents critères afin d'indiquer si l'approche à l'échelle du système peut être la plus efficace. Les critères suivants doivent être pris en compte :

- Pays dont les produits statistiques sont les moins bien développés
- Pays à fort impact potentiel (disposant d'une bonne stratégie ou d'un programme satisfaisant)
- Pays fortement demandeurs d'améliorations de leurs capacités statistiques
- Pays disposant de bonnes capacités de gestion
- Pays considérés comme prioritaires par les partenaires du développement

Avant d'utiliser une approche basée sur le programme pour soutenir la mise en œuvre des NSDS, il convient de mener à bien un certain nombre d'actions. Les actions suivantes doivent être prises en compte :

- Développer des documents de conseil et des bonnes pratiques à l'attention des pays souhaitant utiliser l'approche à l'échelle du système
- Se mettre d'accord sur un processus d'identification des pays où une approche à l'échelle du système semble adaptée
- Aider les pays à satisfaire aux critères de mise en pratique d'une telle approche
- Les pays, comme les donateurs, devront afficher leur volonté d'engagement
- Accroître le nombre de statisticiens qualifiés et d'autres spécialistes à même d'apporter une assistance technique, institutionnelle et organisationnelle
- Développer des procédures spécifiques pour soutenir les pays ayant des besoins particuliers, notamment ceux sortant d'un conflit et ceux dont la population est très peu nombreuse.

Les prochaines étapes sont les suivantes :

1. **Poursuite des discussions à haut niveau** à l'occasion d'un séminaire qui aura lieu à Paris en novembre 2007, lors de la Réunion de haut niveau du Comité pour l'assistance au développement, en décembre 2007, et lors du troisième Forum de haut niveau sur l'Efficacité de l'aide, qui se tiendra à Accra (Ghana) en septembre 2008.
2. **Identification des pays** où le renforcement du soutien par le biais d'une approche à l'échelle du système serait approprié. L'ensemble des pays doivent être encouragés à exprimer leur intérêt, mais l'organisation dépend des critères précisés ci-dessus.
3. **Préparation de documents de conseil et de bonnes pratiques** sur le processus de mise en œuvre des NSDS par le biais d'une approche à l'échelle du système. Une première mouture sera disponible mi-septembre et la version définitive sera prête à la fin du mois d'octobre.
4. **Réunions des parties prenantes à l'échelle du pays** (dont les utilisateurs de données, les producteurs et les donateurs et bailleurs potentiels). Une fois que les

pays auront adopté l'approche, PARIS21 interviendra pour faciliter la réunion des parties prenantes à l'échelle des pays.

5. **Amélioration du suivi** de la capacité statistique des pays et du soutien au renforcement des capacités statistiques.

Pourquoi devons-nous renforcer le soutien à la statistique dans les pays en développement ?

Définir des politiques, mesurer les avancées et communiquer sur les résultats au niveau international, national et local impose de disposer de statistiques fiables. Le problème de la faiblesse des capacités statistiques et de son impact sur les processus de développement et sur l'efficacité de l'aide est bien documenté. On sait par exemple que moins de 60 % des habitants d'Afrique ont été inclus dans le recensement de la population organisé en 2000. Il est d'autant plus urgent d'améliorer la qualité et la disponibilité de statistiques fiables que la date cible des Objectifs du Millénaire pour le Développement approche à grands pas et que de nombreux pays s'efforcent d'améliorer leurs pratiques en matière de planification, de budget et de gestion.

Lors de la troisième Table Ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, tenue à Hanoi en février 2007, les représentants des pays participants ont apporté tout leur soutien au Plan d'Action de Marrakech pour les Statistiques (MAPS), décidé au cours de la deuxième Table Ronde en 2004. Ce Plan soulignait par ailleurs qu'un niveau inapproprié d'investissement dans la statistique nuisait à une gestion axée sur de meilleurs résultats de développement. Durant ces deux Tables Rondes, de même que lors de la réunion de suivi tenue à Washington en avril 2007, il a été acté que des statistiques fiables et actualisées sont essentielles pour améliorer les résultats de développement et mesurer l'efficacité de l'aide¹. Aujourd'hui, il est communément admis que la seule façon réaliste et durable d'obtenir les données nécessaires pour soutenir les efforts de développement est de promouvoir la mise en place de systèmes statistiques nationaux efficaces. En effet, même si l'action de la communauté internationale pour diffuser et coordonner l'usage de normes et bonnes pratiques unanimement reconnues est capitale, les systèmes statistiques nationaux sont et seront toujours les principales sources de données sur le développement. Des stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) bien conçues, à même de définir les données prioritaires nécessaires et d'élaborer un programme d'investissement dans les institutions et les infrastructures utiles au bon fonctionnement du système statistique, sont au cœur du MAPS. Mais un processus coordonné est à présent indispensable pour mettre en pratique ces programmes et ces stratégies.

Des avancées substantielles ont été obtenues depuis la première définition du MAPS en 2004, mais le travail restant à accomplir est considérable. A Hanoi, les représentants des donateurs comme des pays en développement ont souligné la nécessité de renforcer et d'accélérer les mesures engagées à Marrakech, et défini ensemble une séquence d'actions adaptée. **Aujourd'hui, l'enjeu majeur est de passer de la préparation des plans et**

¹ "A Dialog on Country Statistics", Note relative à la réunion du 14 avril 2007 à Washington DC.

stratégies (SNDS ou documents similaires) à leur mise en œuvre. Bien que la prise de conscience de l'importance de la statistique progresse, le manque de capacités pour produire, analyser et exploiter les statistiques n'est toujours pas suffisamment traité dans les programmes d'aide et budgets nationaux. Un renforcement est donc indispensable afin de :

- Placer l'accroissement des capacités statistiques en tête des priorités dans le dialogue entre donateurs et pays : ces derniers devraient par exemple examiner comment surmonter les obstacles à la production et l'exploitation des statistiques dans le cadre des stratégies de réduction de la pauvreté ou d'autres politiques de développement.
- Aider davantage de pays à mettre en pratique leurs plans et stratégies, en s'appuyant sur des mécanismes coordonnés de délivrance de l'aide au niveau du pays. Assistés par PARIS21, la Banque Mondiale et les banques régionales de développement, de nombreux pays ont en effet défini des stratégies – ou sont en train de le faire – mais leur mise en œuvre n'a que peu été prise en compte.

L'expérience montre que l'aide au développement est plus efficace quand les donateurs travaillent ensemble pour éviter de mener des projets fragmentés et décousus. Depuis 2000, l'aide au développement s'est de plus en plus axée sur l'assistance aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté et un soutien budgétaire commun a été mis en place avec succès dans plusieurs pays. Des programmes reposant sur une approche sectorielle ont été élaborés dans d'autres pays pour soutenir la mise en œuvre des stratégies nationales dans des domaines clés tels que la santé, l'éducation et l'agriculture. Toutefois, et à quelques exceptions récentes, ces approches n'ont pas été étendues aux investissements dans les capacités statistiques. Les participants aux rencontres de Hanoi et Washington ont souligné que, **pour réussir, tout renforcement de l'assistance à la statistique doit être intimement et directement lié aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté ou à d'autres programmes de développement nationaux, se fonder sur des stratégies nationales de développement de la statistique bien préparées et réalistes, et impliquer un soutien harmonisé et coordonné entre les donateurs, basé sur des principes bien établis. A cet égard, il importe que le soutien des donateurs pour le renforcement des capacités statistiques soit apporté selon les dispositions de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide².**

La suite de ce document expose les différents aspects associés au renforcement du soutien à la statistique, dans le cadre d'une approche à l'échelle du système similaire aux approches sectorielles déjà appliquées dans la santé, l'éducation et l'agriculture. Il définit également ce qui devrait être fait, à la fois par les pays en développement et les donateurs, pour mettre ces approches en pratique. Une stratégie nationale globale et bien préparée, définissant des priorités en matière d'investissement, de développement des ressources humaines et de changement politique constituera l'un des pré-requis essentiels d'une approche à l'échelle du système pour la statistique.

Stratégies nationales de développement de la statistique

² L'annexe 1 expose les principes essentiels de la Déclaration de Paris et comment ils doivent être appliqués aux statistiques.

Pour un pays en développement, décider de préparer une stratégie nationale de développement de la statistique impose un changement d'état d'esprit radical. Une SNDS bien préparée concerne l'ensemble du système statistique national, pas seulement une série de données ou un seul organisme de production de données³. Elle doit prendre en compte les aspects techniques, institutionnels et les ressources humaines disponibles, mais elle doit surtout rester réaliste et réalisable, et définir des priorités en fonction des moyens disponibles (*voir encadré 1*).

Les pays ayant déjà défini une stratégie nationale bien conçue, ou ceux qui la préparent actuellement, disposent par conséquent d'une base solide pour réussir sa mise en œuvre. Les processus sous-tendant cette stratégie sont très proches de ceux sur lesquels reposent les stratégies de réduction de la pauvreté. Ils sont par ailleurs totalement compatibles avec les critères d'application d'une approche à l'échelle du système. Fondés sur l'évaluation des besoins et des priorités, associant tous les acteurs concernés, ils ont en commun d'aboutir à une approche à moyen ou long terme. Il convient donc maintenant de savoir comment appliquer ce type d'approche au domaine de la statistique, de définir le rôle que devra jouer chaque partenaire – offices statistiques nationaux des pays en développement et donneurs notamment – et de compléter ce qui a déjà été mis en place.

³ Le « système statistique national » englobe tout le processus de collecte, compilation, diffusion et exploitation des statistiques élaborées par des organismes gouvernementaux. Il comprend non seulement les activités de l'office central de statistiques, mais aussi les statistiques sur des sujets tels que la santé, l'éducation, l'agriculture, le recensement de population, les finances et l'économie élaborées par les différents ministères, les banques centrales et d'autres services gouvernementaux. La plupart des statistiques officielles sont financées par les recettes fiscales et compilées par des agences d'État. Dans certains pays toutefois, ces activités pourront être complétées par celles menées par des organismes d'étude, des syndicats ou autres organisations.

Encadré 1 : Une stratégie nationale de développement de la statistique doit :

1. Être pilotée par le pays, qui se l'approprie, et jouir d'un soutien politique au plus haut niveau
2. Être fondée sur la demande et intégrée au contexte et au processus du développement national, en tenant compte de tous les engagements régionaux et internationaux pris par le pays.
3. Être élaborée de façon globale et participative
4. Évaluer les besoins de tous les secteurs et utilisateurs de la statistique, et fournir une orientation et un plan stratégique pour la statistique nationale
5. Définir un programme – hiérarchisé et étalé dans le temps – de développement de la statistique pour renforcer les capacités à obtenir des résultats, en prévoyant des mesures de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, tout en restant suffisamment souple pour s'adapter aux changements.
6. Prendre en compte les contraintes et procédures institutionnelles et organisationnelles (y compris en termes de ressources) pour le développement durable des systèmes et résultats
7. Assurer un niveau de qualité répondant aux besoins, basé sur les normes et bonnes pratiques internationales
8. Compléter les dispositions existantes ou en cours de mise en place et qui satisfont les besoins immédiats de statistiques pendant le développement du processus de SNDS
9. Répondre aux besoins des utilisateurs de façon réaliste compte tenu des ressources
10. Constituer un cadre de référence à la fois pour l'aide internationale au développement de la statistique et pour les programmes propres au système statistique national

Comment appliquer une approche à l'échelle du système aux statistiques ?

Les statistiques officielles et les activités correspondantes de collecte, compilation, traitement, exploitation et diffusion de données sur la situation sociale et économique d'un pays ne sont habituellement pas considérées comme un secteur spécifique. Elles sont généralement réputées faire partie d'un programme d'activités menées dans différents secteurs. Néanmoins, le processus de préparation d'une stratégie nationale de la statistique couvrant l'ensemble, ou au moins la plus grande part, d'un système statistique national fournit un cadre d'application d'une approche-programme ou à l'échelle du système⁴, et de fourniture d'une assistance financière et technique coordonnée et harmonisée.

En général, l'application de cette approche aux statistiques suppose d'utiliser le plan national ou la SNDS adoptés comme un cadre de coordination à la fois à travers les secteurs et entre les donateurs. Cela permet de garantir la cohérence de l'assistance des donateurs et de réduire les coûts de transaction en déterminant des objectifs et des résultats à atteindre, et en créant des mécanismes communs de mise en œuvre, de suivi des avancées et de reporting. En soi, cette approche ne fournit ni n'impose aucun nouveau mécanisme portant sur l'assistance des donateurs. Les différentes dispositions existantes –

⁴ L'annexe 2 rappelle certains principes généraux sur les approches sectorielles et les approches-programmes.

financement classique de projet, financement commun, soutien budgétaire ou l'association de ces méthodes – peuvent suffire. Les donateurs peuvent continuer à soutenir des programmes individuels, tels que des systèmes d'informations pour les statistiques économiques ou la santé, ou encore des opérations à grande échelle telles que des recensements de la population. La nouveauté est que l'ensemble de ces contributions doivent s'intégrer dans le cadre de la stratégie nationale pour le développement de la statistique. Il convient également de noter que la mise en œuvre peut prendre plusieurs années et impliquer plusieurs phases de financement de la part des donateurs. Il est probable que l'assistance via diverses formes de financement suivra des calendriers différents, en fonction des cycles de financement des donateurs. Par conséquent, la continuité et la prédictibilité de l'aide sont capitales.

Comment fonctionne une approche à l'échelle du système ?

Une bonne stratégie nationale est une condition nécessaire, mais pas suffisante, d'une démarche coordonnée de développement de la statistique. D'autres facteurs importants dans ce processus au niveau du pays doivent être pris en compte :

- **Appropriation nationale et leadership** : Bien que le Guide d'élaboration d'une SNDS⁵ insiste sur l'importance de l'appropriation nationale et du leadership, les pressions exercées sur les pays pour développer leur stratégie a parfois conduit à l'élaboration de plans d'action déconnectés du programme de développement global du pays et sans lien évident avec les stratégies de réduction de la pauvreté ou d'autres politiques nationales. Dans certains cas, la SNDS a été préparée par un office national de la statistique sans mandat clair et sans consultation préalable. Les documents ont souvent été préparés par des consultants et le soutien au plus haut niveau n'a été obtenu que tardivement. Au contraire, les approches à l'échelle du système se sont généralement révélées plus efficaces, car l'initiative de la préparation de la SNDS venait du gouvernement, avec un mandat clairement défini pour la mise en œuvre du processus.
- **Implication de tous les donateurs** : Dans d'autres secteurs, particulièrement dans les pays où les capacités de gestion sont les plus limitées, il est apparu plus efficace qu'un donneur déjà actif dans la région pilote les opérations. Ce pilotage englobe l'assistance à l'élaboration des documents politiques et stratégiques, l'aide à la coordination entre gouvernement et donateurs, ainsi qu'une contribution financière. Ce rôle de pilotage sera sans doute très important dans le domaine des statistiques et très utile dans les cas où le donneur "pilote" présente une expertise dans les systèmes de statistiques officielles et les systèmes statistiques nationaux. Mais pour que l'approche porte ses fruits, la participation active de tous les donateurs impliqués dans la statistique au sein d'un pays est essentielle. Savoir quelle assistance a déjà été fournie ou planifiée par les donateurs est également un facteur clé. Dans certains pays, notamment ceux préparant leur premier plan stratégique, d'autres partenaires n'ont été associés que tardivement, par exemple dans le cadre de groupes de réflexion sur le produit final. De ce fait, la stratégie est considérée comme un produit conçu par le

⁵ www.paris21.org/documents/1401.pdf

donneur principal, ce qui nuit à l'implication et à l'appropriation des autres partenaires au développement. L'approche doit être étudiée par un comité de coordination de donateurs dédié et/ou figurer à l'ordre du jour du groupe de donateurs du pays.

- **Intégration du programme statistique aux processus budgétaire et de planification nationaux :** Ce point a été identifié comme prioritaire pour le financement du développement de la statistique en général, mais il le sera encore davantage pour qu'une approche à l'échelle du système soit efficace. La détermination d'une enveloppe de ressources et de dépenses pour les statistiques, associée à la hiérarchisation des actions à mener pour obtenir des résultats en est un élément essentiel. Les programmes élaborés sans prendre en compte les contraintes de moyens ont peu de chances d'être réalistes et réalisables. Il est par ailleurs indispensable que les besoins de financement à long terme soient convenus d'entente pour garantir que les investissements porteront leurs fruits et que les améliorations seront pérennes. Les questions de la faisabilité et de la durabilité seront essentielles au succès de la mise en œuvre des SNDS. Afin de garantir la faisabilité, il conviendra de mener des consultations et des délibérations à grande échelle auprès de l'ensemble des parties prenantes (en particulier les principaux décideurs politiques et donateurs nationaux). L'estimation des coûts doit être réaliste : ni trop ambitieuse, ni trop prudente. La durabilité sera fonction de la capacité de renforcement effective et de la robustesse des SNDS sur la durée, face aux différents changements politiques et financiers.
- **Garantir que la SNDS définit les paramètres du système statistique :** Pour être efficace, l'approche doit aller au-delà de l'office central de statistiques, même dans un système centralisé. Bien qu'il soit souvent difficile de tracer avec précision les frontières d'un système statistique, il est important d'y inclure très en amont les organismes responsables de la production des principales séries de données (par exemple, les ministères prestataires de services, comme la santé, l'éducation, l'eau / infrastructures). Sont par exemple concernées les données d'état civil, que les pays n'intègrent pas toujours dans leur définition des statistiques officielles. Une démarche trop restrictive couvrant uniquement l'office central de statistiques ne permettra pas de disposer d'une base suffisamment large pour la statistique assurant la cohérence du système national, ni d'impliquer tous les donateurs concernés. Les ministères concernés sont également des utilisateurs importants des statistiques, mais leur interaction avec l'office central de statistiques est souvent limitée. Leurs besoins doivent être pris en compte avec un niveau de priorité très élevé dans la SNDS. Le soutien existant et prévu des donateurs à l'office central de statistiques doit également être intégré.
- **Garantir que la NSDS identifie les produits clés dont la qualité est parfaitement adaptée à l'usage** – La SNDS doit fournir une plateforme réaliste garantissant le développement durable à long terme des statistiques nationales, tout en satisfaisant les besoins urgents de données. Elle doit identifier les produits statistiques et les mécanismes de délivrance clés ; mettre en place un programme de sondages et de

recensements ; fixer des dates pour l'analyse et la présentation des données ; s'appuyer sur le système existant ; enfin intégrer des programmes cohérents de renforcement des capacités aux niveaux technique, humain et institutionnel, soutenus par une stratégie de sensibilisation productive et de diffusion, ceci afin de préserver l'engagement avec les utilisateurs de données et les bailleurs.

- **Assurer une capacité suffisante de coordination et de gestion :** Même dans un système centralisé, de nombreux organismes sont impliqués dans la production, la diffusion et l'exploitation des statistiques officielles. Dans presque tous les pays, l'office central de statistiques pilote la préparation de la SNDS et la coordination du système statistique national. Cependant, une approche à l'échelle du système suppose qu'il soit capable de fournir une assistance technique et professionnelle tout en gérant un processus de changement interne complexe. Il sera à cet égard important de s'assurer que l'office central puisse gérer les changements et être en appui à d'autres départements et organismes, qui devront eux aussi disposer de capacités de gestion adaptées. L'organisation de la coordination à l'échelle du système, comme par l'intermédiaire d'un Conseil National de la Statistique, devra être mise en place ou renforcée pour garantir la nécessaire coordination entre les divers producteurs de données, ainsi que le dialogue avec les utilisateurs et les décideurs politiques. Les procédures et les relations entre ce Conseil et les comités de coordination des donneurs devront également être définies.
- **Créer des structures et procédures de mise en œuvre uniformes :** Étant donné la multiplicité potentielle d'organismes concernés, de donneurs et de mécanismes de financement, une approche à l'échelle du système est assez complexe à gérer. Il est par conséquent courant de veiller à la mise en place d'une structure et de procédures détaillées d'achat, de gestion financière et de suivi avant le début de la mise en œuvre, par exemple en définissant un cadre ou un descriptif de projet commun. Ces processus devraient être de plus en plus basés sur des systèmes locaux. Il est probable que de nombreux pays auront besoin d'une assistance et de conseils techniques substantiels pour organiser cette approche de la statistique.
- **Définir des mécanismes de financement adaptés :** Il existe trois principaux mécanismes de financement d'une approche à l'échelle du système. Chacun d'entre eux présentant des avantages et des inconvénients, le choix dépendra essentiellement de la situation du pays :
 1. Mise en commun de tous les financements : peut-être la meilleure solution en termes de coordination et de suivi, le bénéficiaire étant responsable de l'administration et du reporting ;
 2. Mise en commun de certains financements des donneurs, d'autres contributions étant gérées séparément ;
 3. Financements parallèles, chaque donneur définissant les conditions avec le bénéficiaire. Cette option est plus souple pour les donneurs et le bénéficiaire, mais la coordination du financement et des activités est plus difficile.

- **Coordination de la fourniture de l'assistance technique :** Outre le financement d'investissements dans les infrastructures, de nombreux pays auront besoin d'assistance technique pour améliorer leurs activités statistiques et pour gérer le changement. Le renforcement du soutien à la statistique nécessitera un accroissement de l'aide technique et une meilleure coordination entre fournisseurs. Une forme de « jumelage », où un organisme de statistiques bien établi fournit un support technique pour le système statistique d'un pays bénéficiaire, peut s'avérer tout à fait efficace dans des régions pauvres en expertise technique. Parmi les autres arrangements, on peut envisager la présence dans le pays d'un statisticien donneur résident pour soutenir l'office central des statistiques et trouver des jumelages appropriés.

Où l'assistance doit-elle être renforcée ?

Il conviendra aux pays et à leurs partenaires au développement de décider si une approche à l'échelle du système répond à leurs besoins. Cela étant, il serait utile d'identifier des critères permettant d'indiquer où cette approche a les meilleures chances de réussite. Globalement, celles-ci sont plus importantes dans les pays nécessitant de réelles améliorations, possédant ou mettant en place une stratégie nationale ou un plan d'action statistique, dont le gouvernement est fortement demandeur et favorable au développement de la statistique et disposant de bonnes capacités de gestion. Cependant, les décisions en matière d'affectation de ressources dépendent de différents processus : de la part des donateurs, il s'agit notamment de choix politiques et stratégiques, l'appartenance des pays à des groupes régionaux, l'identification des besoins et des résultats attendus, et la présence dans le pays.

Plusieurs critères croisés peuvent être utilisés pour identifier les pays où l'intensification et l'harmonisation de l'assistance au développement de capacités statistiques sont le plus appropriées, tout en veillant à une bonne répartition géographique de ces pays afin d'optimiser l'impact de l'aide. Ces critères sont uniquement à titre indicatif et un nombre relativement restreint de pays pourraient satisfaire à ceux-ci. Néanmoins, considérer ces critères peut aider les pays et leurs partenaires au développement à décider si l'approche à l'échelle du système répond à leurs besoins. Parmi ces critères figurent :

- **Pays dont les produits statistiques sont les moins bien développés :** De nombreux facteurs concourent à un faible développement des systèmes statistiques, mais pour identifier les pays où les besoins d'amélioration sont les plus forts, il est utile de vérifier l'existence et la diffusion de produits essentiels tels que les enquêtes auprès des ménages, les recensements et des indicateurs sur les OMD.
- **Pays à fort impact potentiel (disposant d'une bonne stratégie ou d'un programme satisfaisant) :** L'existence d'un programme statistique est un critère évident, mais il est important d'en évaluer la qualité pour qu'il serve de base à une approche à l'échelle du système. Les pays autorisés à emprunter ou recevoir des subventions de l'Association Internationale de Développement (IDA) sont également prioritaires.

- **Pays fortement demandeurs d'améliorations de leurs capacités statistiques :** Figurent parmi les indicateurs du degré d'engagement et de demande : l'intégration de la stratégie statistique dans celle de la réduction de la pauvreté ou de développement, l'expression d'un besoin d'aide plus important à fournir par les donateurs, ou encore un engagement gouvernemental fort se traduisant par exemple par une contribution budgétaire à la statistique.
- **Pays disposant de bonnes capacités de gestion :** Ce critère peut inclure la capacité à assimiler l'assistance grâce à un effort plus poussé des donateurs et un mécanisme national de coordination de l'assistance externe. La capacité du pays à suivre et communiquer sur les résultats de la mise en œuvre est également importante.
- **Pays considérés comme prioritaires par les partenaires du développement :** Même si certaines cibles peuvent être identifiées à partir d'une analyse systématique des besoins ou en fonction du cadre institutionnel, le choix des pays peut aussi dépendre des options politiques des partenaires du développement. C'est ainsi que certains donateurs privilégient des groupes de pays pour des raisons historiques, géographiques, humanitaires, etc. Ces facteurs joueront toujours un rôle important dans le choix des pays et ne doivent pas être ignorés. Il serait par conséquent profitable d'échanger des informations sur les différents programmes de travail en détaillant les bénéficiaires, le type de soutien apporté et les domaines d'activité concernés.

Mais il importe avant tout que les pays et les donateurs acceptent de s'engager à agir dans les meilleures conditions, en fonction de leur propre situation et de leurs contraintes spécifiques. Certains volets d'une approche à l'échelle du système progresseront sans doute plus vite que d'autres : par exemple, l'amélioration de la coordination et de la cohérence du soutien entre les donateurs devrait être mise en place le plus vite possible dans tous les pays – alors que pour d'autres volets il sera nécessaire de renforcer certaines capacités, par exemple celle de gérer une approche à l'échelle du système.

Que faut-il faire ?

Différentes actions doivent être menées pour appliquer une approche à l'échelle du système et soutenir la mise en œuvre des SNDS. Premièrement, les pays souhaitant adopter une telle approche auront besoin de conseils et d'assistance dans différents domaines, et notamment : la compréhension des mécanismes financiers ; la création de structures de gestion adaptées et efficaces ; la connaissance du cycle annuel d'évaluation et de planification ; le développement de capacités de gestion financière et de gestion des achats ; la définition d'objectifs et de mécanismes de suivi et de reporting. Une première étape peut consister à s'appuyer sur des exemples existants ou des études de cas et à diffuser plus largement les informations et les enseignements tirés. Dans certains pays, le développement de la SNDS et la préparation de la planification des donateurs pour en financer la mise en œuvre ont en effet été réalisés selon une approche-programme et il sera essentiel de documenter ces expériences et d'en tirer des leçons. Le Kenya, le

Tadjikistan et l'Ouganda sont de bons exemples de ces pratiques (voir encadré 2). Ces exemples et d'autres exemples passés d'utilisation d'une approche à l'échelle du système peuvent être employés pour vérifier la faisabilité et les écueils – par exemple pour obtenir l'accord des parties prenantes – de l'approche et pour tirer des enseignements pouvant être appliqués à plus grande échelle.

Deuxièmement, les représentants des donateurs et des bénéficiaires doivent se mettre d'accord sur un processus d'identification des pays où une approche à l'échelle du système semble adaptée et dans lesquels une intensification de l'action des donateurs est nécessaire. Ce processus peut intégrer une méthode de suivi des capacités statistiques dans les pays et d'actualisation régulière des informations, par l'intermédiaire d'un bulletin électronique par exemple. L'information sur les besoins prioritaires des pays et les progrès réalisés en termes d'amélioration des capacités statistiques n'est encore que peu fréquemment diffusée. Une action coordonnée de ce type au niveau mondial, de la part des donateurs et des agences internationales, sera essentielle pour soutenir le renforcement de l'investissement dans les pays.

Troisièmement, il est nécessaire de définir un processus pour aider les pays à satisfaire aux critères de mise en pratique d'une telle approche. Par exemple, de nombreux pays auront besoin d'aide pour faciliter la coopération et la coordination entre donateurs, ou de conseils sur les mécanismes de financement communs. Dans certains autres, la demande de statistiques pourra être réduite ou limitée par des contraintes de gestion. Dans d'autres cas enfin, même si l'application d'une approche à l'échelle du système peut constituer un objectif à moyen terme, il pourra être nécessaire de prévoir un processus transitoire et à court terme de renforcement des capacités. A ce titre, des projets à court et moyen terme axés sur des types de données prioritaires et n'imposant pas de nouvelle législation ou de réforme administrative majeure pourront être conduits, afin d'obtenir des résultats immédiats et de développer les capacités de mise en œuvre. Toutefois, cette démarche peut impliquer un mécanisme de décaissement rapide.

Encadré 2: Application d'une approche sectorielle au Tadjikistan

Le gouvernement du Tadjikistan a élaboré un plan statistique pluriannuel intégré avec le soutien financier du Fonds Fiduciaire pour le Renforcement des Capacités Statistiques de la Banque Mondiale. La mise en œuvre de ce plan est cofinancée grâce à des mécanismes mis en place par différents donateurs, dont le programme STATCAP de la Banque Mondiale. Les principales caractéristiques du processus sont les suivantes :

- Le plan a été élaboré avec la volonté affichée de l'appliquer. Il est hiérarchisé, chiffré, et les mécanismes de mise en œuvre sont réalistes et clairs.
- Le plan couvre l'intégralité du système statistique national, et non seulement les activités directement gérées par l'office central de statistiques.
- Le plan est cohérent avec la stratégie globale de développement du Tadjikistan.
- Le développement de la statistique bénéficie d'un soutien politique fort.
- Un donneur « pilote » (la Banque Mondiale) facilite la coordination de l'action des donateurs et la communication entre les principales agences gouvernementales.
- Les principaux donateurs et interlocuteurs nationaux ont été consultés très en amont ; de ce fait, les donateurs sont fortement impliqués dans le développement de la statistique.
- Le calendrier du projet STATCAP a été aligné sur le cycle de programmation du principal pays donneur et le projet a été intégré à la stratégie d'assistance au pays (Country Assistance Strategy - CAS) ;
- La transition entre l'achèvement du Programme statistique pluriannuel intégré (MISP, la SNDS du Tadjikistan) et la mise en œuvre du projet STATCAP s'est faite en douceur, sans perte de vitesse ;
- La mise en œuvre s'appuie sur un jumelage avec un groupe de cinq offices européens de statistique, organisé selon les règles de passation des marchés de la Banque Mondiale.

Quatrièmement, les pays (comme les donateurs) devront afficher leur volonté d'engagement, dans les conditions suivantes pour les pays :

- Une stratégie statistique bien préparée est en place ou en cours d'élaboration, avec un soutien politique à haut niveau ;
- Le ministère des Finances ou celui en charge des statistiques transmet une demande d'assistance à la communauté des donateurs pour la mise en œuvre de la SNDS, en proposant l'application d'une approche-programme ;
- Les moyens nécessaires sont ou seront identifiés dans un cadre national de gestion des ressources, par exemple un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) ;
- Un dialogue avec les représentants locaux des donateurs a été entamé ;
- Tous les donateurs (ou au moins un noyau de base) susceptibles d'apporter leur soutien au développement statistique sont d'accord pour appliquer cette approche et – le cas échéant – un donneur « pilote » a été désigné pour faciliter la coordination du dialogue avec le gouvernement ;
- Les initiatives existantes dans le domaine de la statistique sont identifiées et leurs modalités d'intégration dans l'approche-programme sont clairement définies.

Cinquièmement, il conviendra d'accroître le nombre de statisticiens qualifiés et d'autres spécialistes à même d'apporter une assistance technique, institutionnelle et organisationnelle aux pays en développement pour la conception et, davantage encore, pour la mise en œuvre de la SNDS et des programmes de réforme associés. Il est

important que les pays en voie de développement eux-mêmes renforcent leur expertise et promeuvent l'assistance technique sud-sud à partir des offices centraux de statistiques (OCS) et autres sources d'expertise existantes dans les régions, sous-régions et groupes linguistiques. Les centres de formation régionaux joueront un rôle important dans la professionnalisation et l'élévation des compétences des statisticiens et autres spécialistes en matière de conseil et de développement institutionnel et organisationnel. Des centres d'excellence régionaux portant sur des sujets statistiques particuliers pourraient jouer un rôle essentiel en matière d'assistance technique. L'expertise des pays de l'OCDE sera peut-être requise pour soutenir des projets de coopération sud-sud, y compris pour la formation de formateurs et pour assister les centres régionaux. Ceci impliquera l'assurance d'une aide renforcée des OCS de ces pays. Pour accroître le nombre de spécialistes, il sera sans doute nécessaire de former et d'accompagner les statisticiens, les responsables et autres techniciens de la statistique. Comme suggéré plus haut, le jumelage, qui permet de transférer les compétences statistiques des pays développés d'une manière durable, est une solution intéressante qui doit être développée. En outre, les donateurs devront peut-être veiller à développer leurs capacités et à faire davantage appel à l'expertise des autres pour comprendre pleinement et participer à des programmes de construction de capacité statistique, sachant qu'il s'agit là d'un domaine important et nouveau (du moins pour certains donateurs).

Sixièmement, des procédures spécifiques devront être appliquées dans les pays ayant des besoins particuliers, notamment ceux sortant d'un conflit et les pays dont la population est inférieure à 500 000 personnes. En effet, les pays sortant d'un conflit ont des besoins spécifiques et généralement peu ou pas les capacités nécessaires pour préparer une stratégie nationale, voire même pour conduire des activités statistiques de base. L'assistance technique et financière devra être accrue afin de mettre en place les capacités fondamentales et de mener à bien de premiers programmes statistiques. Un premier recensement de la population et la compilation de statistiques économiques et sociales de base constitueront des projets prioritaires. Le processus de mise en place de capacités institutionnelles et de ressources humaines prendra un certain temps et, de ce fait, ce type d'assistance directe devra se prolonger pendant plusieurs années. A moyen terme cependant, l'objectif devra être de préparer une SNDS et de viser la mise en œuvre d'une approche à l'échelle du système pour financer la poursuite du renforcement de capacités.

Par ailleurs, et même s'ils ne constituent pas une priorité majeure, les pays faiblement peuplés tels que les petits États insulaires rencontrent de nombreux problèmes pour développer leur système statistique national. Compte tenu des déséconomies d'échelle, le coût par habitant est plus élevé que dans d'autres pays et leurs moyens humains sont plus limités. De ce fait, le soutien à la statistique dans ces pays devrait être relativement plus poussé que nulle part ailleurs, même pour ceux classés dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire. Toutefois, des formes d'assistance à l'échelle sous-régionale peuvent être envisagées, les pays travaillant ensemble pour coordonner leurs SNDS et programmes de mise en œuvre. Il convient par conséquent de mieux analyser comment apporter un soutien efficace au développement de la statistique dans ces pays.

Prochaines étapes

Les prochaines étapes sont les suivantes :

1. **Poursuite des discussions à haut niveau** à l'occasion d'un séminaire qui aura lieu à Paris en novembre 2007, lors de la Réunion de haut niveau du Comité pour l'assistance au développement, en décembre 2007, et lors du troisième Forum de haut niveau sur l'Efficacité de l'aide, qui se tiendra à Accra (Ghana) en septembre 2008.
2. **Identification des pays** où le renforcement du soutien par le biais d'une approche à l'échelle du système serait approprié. L'ensemble des pays doivent être encouragés à exprimer leur intérêt, mais l'organisation dépend des critères précisés ci-dessus.
3. **Préparation de documents de conseil et de bonnes pratiques** sur le processus de mise en œuvre des NSDS par le biais d'une approche à l'échelle du système. Une première mouture sera disponible mi-septembre et la version définitive sera prête à la fin du mois d'octobre.
4. **Réunions des parties prenantes à l'échelle du pays** (dont les utilisateurs de données, les producteurs et les donneurs et bailleurs potentiels). Une fois que les pays auront adopté l'approche, PARIS21 interviendra pour faciliter la réunion des parties prenantes à l'échelle des pays.
5. **Amélioration du suivi** de la capacité statistique des pays et du soutien au renforcement des capacités statistiques.

Secrétariat de PARIS21 et Groupe de développement de données de la Banque mondiale
25 août 2007

Annexe 1 : Application de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au financement des investissements dans la statistique

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée le 2 mars 2005, est un accord international signé par plus de cent ministres, responsables d'organismes d'aide et dirigeants politiques. Elle engage les pays et organisations signataires à accroître leurs efforts pour harmoniser, aligner et gérer leurs programmes d'aide de façon à obtenir des résultats durables, grâce à un ensemble d'actions mesurables et d'indicateurs de progrès.

La Déclaration engage notamment les signataires à respecter cinq principes :

- **Appropriation** : les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et coordonnent activement l'action à l'appui du développement ;
- **Alignement** : les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires ;
- **Harmonisation** : assurer que l'action des donateurs est mieux harmonisée, transparente et collectivement efficace ;
- **Gestion axée sur les résultats** : gestion des ressources et amélioration du processus de décision en vue de l'obtention de résultats mesurables ;
- **Responsabilité mutuelle** : assurer que les donateurs et pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement.

Les statistiques sont évidemment un élément essentiel pour la mise en œuvre et le suivi de la Déclaration de Paris, les données issues des systèmes statistiques nationaux étant à la base des décisions à prendre pour obtenir des résultats durables et constituant l'un des principaux dispositifs de suivi des progrès réalisés. Néanmoins, il convient également de s'assurer que ces principes sous-tendent toutes les initiatives visant à accroître l'assistance des donateurs.

Il existe des liens forts entre le Plan d'Action de Marrakech pour la Statistique, les Principes Fondamentaux des Statistiques Officielles des Nations Unies et la Déclaration de Paris. En résumé, l'application de la Déclaration de Paris au renforcement des investissements dans les systèmes statistiques nationaux implique les règles suivantes :

- **L'appropriation** suppose que les pays en développement exercent une réelle maîtrise sur le développement de leurs systèmes statistiques nationaux, et que les donateurs respectent cette disposition
- **L'alignement** du soutien des donateurs à la statistique s'applique lorsque les pays en développement préparent et mettent en œuvre des cadres stratégiques et des programmes de travail efficaces pour le développement statistique national (SNDS ou équivalent), et lorsque les donateurs fournissent un appui technique et financier dans le cadre de ces SNDS.
- **L'harmonisation** suppose que les pays en développement exercent une réelle maîtrise de la coordination de l'aide des donateurs et que ces derniers harmonisent leurs actions par le biais de projets et programmes planifiés et coordonnés.
- **La gestion axée sur les résultats** signifie que les SNDS doivent être conçues non seulement pour produire des données et indicateurs de meilleure qualité, mais

également pour garantir que ces produits sont exploités pour prendre des décisions fondées sur des faits avérés.

- **La responsabilité mutuelle** signifie que les pays en développement comme les donateurs s'accordent pour suivre la mise en œuvre et les résultats des SNDS dans un contexte de responsabilité mutuelle, en admettant que le développement d'un système statistique national durable prendra du temps. Tous les partenaires doivent être d'accord sur les objectifs et indicateurs à mettre en place pour suivre la fourniture des moyens, la production des données, l'obtention de résultats plus importants, et l'impact des statistiques et d'un système plus efficace. Un accord est également nécessaire sur les objectifs à atteindre et les mesures à prendre lorsque la mise en œuvre semble dériver.

La contribution des différents partenaires au renforcement du soutien à la statistique et à l'application de ces principes est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Partenaire	Besoins	Rôle	Contributions
Décideurs politiques des pays en développement	Statistiques de bonne qualité	Décisions fondées sur des faits avérés Soutien et financement Exploitation des statistiques	Reconnaître l'importance des statistiques Assurer un financement adapté et prévisible Soutenir l'indépendance des offices statistiques
Statisticiens des pays en développement	Bon encadrement des statisticiens qualifiés Appui politique à haut niveau Ressources Normes Assistance technique	Vision et stratégie pour le SSN Statistiques pertinentes et de qualité	Renforcer le leadership et la gestion Optimiser la coordination au sein du SSN Appliquer les mesures techniques appropriées et les bonnes pratiques
Décideurs politiques des pays de l'OCDE et organismes donateurs	Statistiques de bonne qualité	Décisions fondées sur des faits avérés Promotion de la statistique Exploitation des données Aide financière	Mettre l'accent sur les objectifs de résultat dans les programmes d'aide S'attacher au renforcement des capacités statistiques ainsi qu'aux données nécessaires Améliorer la coordination entre donateurs Débattre des modalités de mesure des progrès en matière de développement
Statisticiens de l'OCDE	Soutien des organismes d'aide nationaux	Promotion de la statistique Développement d'une méthodologie Conseil et formation	Transposer le rôle d'assistance technique dans les objectifs des OCS Être conscient des besoins et contraintes des producteurs de données
Décideurs politiques Internationaux/ régionaux et	Statistiques de bonne qualité	Promotion de la statistique Exploitation des statistiques	Afficher des objectifs de résultat dans les programmes d'aide S'attacher au renforcement

Partenaire	Besoins	Rôle	Contributions
donneurs		Financement	des capacités statistiques ainsi qu'aux données nécessaires Coordination de l'aide
Statisticiens internationaux/ régionaux	Statistiques nationales de bonne qualité Ressources	Promotion Normes internationales Données pays comparables Assistance technique	S'attacher au renforcement des capacités statistiques ainsi qu'aux données immédiatement nécessaires Cibler les priorités nationales Optimiser la contribution entre les organismes
Analystes, etc.	Statistiques de bonne qualité	Accroître la prise de conscience Ressources techniques et financières	S'impliquer davantage aux côtés des producteurs de données et des systèmes de gouvernance

Annexe 2 : Qu'est-ce qu'une approche-programme ou une approche sectorielle ?

Les approches-programmes et les approches sectorielles existent depuis de nombreuses années et ont été appliquées avec succès pour soutenir le développement dans différents domaines tels que l'éducation, la santé et l'agriculture. Selon une définition communément admise, il s'agit d'un mécanisme de financement du renforcement de capacités et de l'amélioration de la fourniture de services dans un secteur spécifique, lorsque « ... *toutes les formes de financement significatives soutiennent la politique et les programmes de dépenses d'un secteur particulier, sous la direction du gouvernement, en adoptant des approches communes au sein de ce secteur et en s'appuyant sur des procédures nationales de décaissement et de justification de l'utilisation de l'ensemble des fonds.* »⁶ Autres caractéristiques souvent citées : la couverture de l'ensemble d'un secteur, un cadre politique cohérent, un processus piloté par des acteurs locaux, l'association de tous les donateurs présents dans le secteur, l'application de modalités communes de mise en œuvre, une assistance technique minimale sur le long terme. Tandis que le terme d'approche sectorielle (AS ou SWAp en anglais) a été appliqué à des secteurs comme la santé ou l'éducation, l'approche-programme (AP ou PBA en anglais) est un terme plus récent, employé notamment lorsque l'approche s'applique à un programme de grande ampleur, tel que le développement rural.

Ce terme n'a pas encore été appliqué aux projets et programme de soutien au développement de la statistique, pourtant quelques initiatives peuvent être considérées comme entrant tout à fait dans le champ de sa définition. Adrienne Brown et d'autres auteurs soulignent que l'un des enseignements essentiels à tirer de l'expérience est qu'une AS est une *approche* pour le financement et la mise en œuvre de projets de développement, et pas seulement un avant-projet. Ces caractéristiques communes ne sont pourtant pas toujours respectées dans tous les exemples et, en fait, cela devrait être un objectif à atteindre plutôt qu'une simple description des actions actuellement menées sur le terrain.

Quelles en sont les implications ?

Fondamentalement, la mise en application d'une approche-programme suppose de formuler une stratégie chiffrée et cohérente avec les financements disponibles, et de préparer un plan de mise en œuvre détaillé. Ce dernier prend la forme d'un accord avec les bailleurs de fonds et intègre un système de suivi des résultats. Ces activités sont généralement conduites selon un processus itératif. Elles ne sont pas obligatoirement linéaires mais peuvent être menées en parallèle, et toutes ne seront pas entièrement menées à bien avant le lancement du programme. Il est par ailleurs important de faire la différence entre l'approche elle-même – qui jette les bases de la relation entre le pays et les donateurs – et les modalités financières spécifiques. La plupart des programmes en cours sont assortis de multiples modalités de financement, en fonction du degré de consensus entre le gouvernement et ses partenaires du développement comme entre ces

⁶ Cette définition est issue du document de travail 142, "*The Status of Sector-wide Approaches*" élaboré par Adrienne Brown, Mick Foster, Andy Norton et Felix Naschold, et publié par le Overseas Development Institute en janvier 2001. Il constitue un document de référence très utile sur les AS.

partenaires eux-mêmes, du coût et des avantages des différents instruments, de la capacité des agences locales à obtenir des résultats, et du degré de responsabilités de ces agences vis-à-vis de leurs interlocuteurs.

Il faut par ailleurs avoir conscience que la mise en œuvre peut durer plusieurs années et impliquer plusieurs phases de financement de la part des donateurs. A cet égard, l'apport financier des donateurs ne doit pas obligatoirement être attribué sur des périodes identiques : il est probable que le soutien de divers bailleurs suivra des calendriers de décaissement différents, en fonction des cycles de financement des donateurs. La continuité et la prédictibilité du financement sont par conséquent essentielles.

L'analyse de l'application des AS dans d'autres domaines démontre que tous les donateurs doivent impérativement être associés très en amont afin de participer à l'élaboration de la stratégie et à sa mise en œuvre.

Quels en sont les avantages ?

L'une des caractéristiques de cette approche est de viser plus directement l'obtention de résultats, tels que définis à la suite d'un large processus de consultation. Les avantages potentiels d'une approche-programme bien conçue et mise en œuvre sont de trois ordres :

- l'appropriation et la maîtrise renforcée de la part des pays sont plus susceptibles de réussir et de déboucher sur des résultats durables, notamment l'amélioration des capacités institutionnelles ;
- l'aptitude à gérer les principaux problèmes du secteur, de façon globale, peut aboutir à une affectation plus rationnelle des ressources ;
- d'importants progrès en termes d'efficacité sont obtenus grâce à une limitation des procédures de reporting et des coûts de transaction, et à l'élimination des doublons.

Quel en est le coût ?

Les approches-programmes ou les approches sectorielles sont évidemment plus complexes que les projets isolés et, par conséquent, le temps et le travail nécessaires à leur préparation sont nettement plus importants. Cela n'est pas sans conséquence, lorsqu'il s'agit d'obtenir des résultats rapides et de maintenir la dynamique de réforme. La nécessité d'aboutir à un accord entre tous les interlocuteurs et les donateurs peut rendre le processus plus complexe et prendre davantage de temps. A cet égard, l'organisme directeur gouvernemental doit impérativement être en mesure de piloter le processus ou être assuré d'un soutien pour développer les capacités nécessaires.