

Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement

*Une revue des difficultés et pratiques chez les membres
et observateurs du CAD*



**MESURE ET GESTION AXÉE SUR LES
RÉSULTATS DANS LE DOMAINE DE LA
COOPÉRATION POUR LE
DÉVELOPPEMENT**

**Une revue des difficultés et pratiques chez les
membres et observateurs du CAD**

Novembre 2014

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

©OECD 2015

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	7
SYNTHÈSE	9
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	13
GLOSSAIRE.....	14
1. INTRODUCTION	16
2. MESURE DES RÉSULTATS	18
A. Concevoir les systèmes de gestion axée sur les résultats	19
B. Choisir les indicateurs	25
C. Collecter et analyser les données	32
3. UTILISATION DES INFORMATIONS SUR LES RÉSULTATS	35
A. À l'échelle de l'organisation.....	36
B. Au niveau de la gestion stratégique	39
C. Au niveau des projets ou programmes.....	43
4. SOUTIEN AUX SYSTÈMES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DES PAYS PARTENAIRES.....	45
A. S'aligner sur les priorités des pays partenaires	46
B. Utiliser les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats	47
C. Soutenir les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats.....	48
5. SYSTÈMES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS LES SITUATIONS DE FRAGILITÉ.....	51
A. Disposer des informations nécessaires à l'analyse du contexte afin de fixer des cibles pertinentes.....	51
B. Collecter des données pour mesurer et gérer pour les résultats.....	52
6. NOUVELLES MODALITÉS – LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT FONDÉ SUR LES RÉSULTATS ...	54
A. Implications techniques.....	57
B. Enjeux d'économie politique	61
7. DIMENSIONS CLÉS POUR UNE MESURE ET UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EFFICACES	63
A. L'assignation d'un objectif clair au système de gestion axée sur les résultats	63

B. Une culture des résultats faisant preuve de maturité.....	64
C. L'adhésion des dirigeants des organismes donateurs et des organismes partenaires au niveau du pays.....	65
D. Des résultats clairement définis au niveau des pays et des interventions.....	65
E. Un juste équilibre entre les résultats de court et de long terme.....	65
F. Des cadres de résultats gérables alignés sur les priorités.....	66
G. Une disponibilité et une fiabilité accrues des données.....	66
H. La voie à suivre.....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	67

BOXES

Encadré 2.1. Le cadre de résultats du DFID au niveau institutionnel.....	20
Encadré 2.2. Le cadre de résultats de Danida pour les programmes-pays.....	22
Encadré 2.4 L'expérience de la Suède en matière d'élaboration d'une approche intégrée.....	25
Encadré 2.5. Expérience des membres du CAD en matière de renforcement de la capacité à choisir des indicateurs.....	27
Encadré 2.6. L'USAID et les méthodes de suivi qui prennent en compte la complexité.....	28
Encadré 2.7. Expériences en matière d'agrégation des données.....	30
Encadré 2.8. Expérience des membres du CAD en matière de préservation de la simplicité des cadres de résultats.....	32
Encadré 2.9. Expérience des membres du CAD en matière de collecte des données.....	33
Encadré 2.10. Expériences en matière de contraintes en ressources.....	34
Encadré 3.1. Expériences en matière de reddition de comptes aux citoyens.....	38
Encadré 3.1 bis. Expériences en matière de notation.....	39
Encadré 3.2. Expériences des membres du CAD en matière d'incitations internes.....	40
Encadré 3.3. Expériences en matière de notification des performances positives et négatives aux instances dirigeantes.....	41
Encadré 3.4. Expériences en matière d'établissement de liens entre les résultats et les budgets.....	42
Encadré 3.5. Expérience de l'Asdi en matière d'établissement de liens entre les résultats et la prise de décision.....	43
Encadré 3.6. Expériences en matière d'informations en temps réel.....	44
Encadré 4.1. Expérience des membres du CAD en matière d'alignement sur les priorités des pays partenaires.....	47
Encadré 4.2. Expérience des membres du CAD en matière d'utilisation et de soutien aux systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats.....	48
Encadré 4.3. Expériences en matière de renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats.....	50

Encadré 5.1. Expérience des membres du CAD en matière de compréhension du contexte dans les situations de fragilité	52
Encadré 5.2. Expériences en matière de collecte de données dans les situations de fragilité	53
Encadré 6.1. Les tranches variables liées à la performance dans les opérations d'aide budgétaire ...	55
Encadré 6.2. Projets pilotes et instruments du financement fondé sur les résultats	56
Encadré 6.3. Exemples de résultats prédéfinis	57
Encadré 6.4. Expérience des membres du CAD en matière de financement fondé sur les résultats dans le domaine de la gouvernance	58
Encadré 6.5. Expériences des membres du CAD en matière de gestion des risques	59
Encadré 6.6. REDD+ et la question de la situation de référence	60
Encadré 6.7. Financement fondé sur les résultats et concurrence : exemples	62

FIGURES

Graphique 2.1. Principal objet du suivi.....	18
Graphique 2.2. Le cadre de résultats à quatre niveaux du DFID	20
Graphique 2.3. Le cadre de résultats de Danida pour les programmes-pays.....	22
Graphique 2.4. À quelle fréquence votre agence de développement ou votre ministère rencontre-t-il les difficultés décrites ci-dessous lorsqu'il utilise son système de gestion et de mesure des résultats ?	26
Graphique 2.5 La chaîne des résultats du MAECD.....	27
Graphique 2.6. Modèle d'emboîtement du MAECD : alignement de l'organisme, du programme et du projet.....	31
Graphique 4.1. À quelle fréquence utilisez-vous les approches suivantes pour soutenir les systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires ?.....	49
Graphique 6.1 Quelle est l'expérience actuelle de votre organisme en matière de recours à des modalités de financement fondé sur les résultats ?.....	55

TABLES

Tableau 3.1. Finalités des informations sur les résultats.....	36
Tableau 6.1. Payment by results : deux programmes pilotes.....	59
Tableau 6.2 : Simulation des versements annuels avec changement de niveau de référence	60

AVANT-PROPOS

« Entre 2000 et 2012, environ 3,3 millions de décès dus au paludisme ont été évités grâce à l'expansion considérable des campagnes antipaludiques ». Cette citation du rapport 2014 des Objectifs du Millénaire pour le développement est un bon exemple de la façon dont la communauté du développement essaie de répondre au besoin d'information sur les résultats du développement. Mesurer les résultats du développement permet aux partenaires au développement de mieux communiquer ce qu'ils veulent et ont réalisé. Cela leur permet de rendre compte de leurs actions d'une manière compréhensible.

En outre, la mesure et la gestion axée sur les résultats peut potentiellement contribuer à modifier le mode de fonctionnement d'une organisation. Elle permet à une organisation d'utiliser les données des résultats pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas afin de s'ajuster en conséquence. Cela met au jour les réussites et les échecs et permet à l'organisation d'en tirer les leçons. Les succès avérés peuvent être récompensés et les défaillances lorsqu'elles sont reconnues peuvent être corrigées. Une attention insuffisante aux résultats peut, au contraire, empêcher d'apprendre, entraîner un gaspillage des ressources et affaiblir les résultats de développement plus faibles.

L'agenda des résultats peut également influencer la relation entre les partenaires au développement. Le dialogue politique sur les résultats attendus et obtenus peut aider à créer un partenariat solide basé sur des objectifs communs, et une redevabilité mutuelle, tout en reconnaissant la diversité des approches pour atteindre ces résultats.

Bien que les résultats soient en tête de liste des priorités sur l'agenda du développement, les membres du CAD et d'autres partenaires financiers font face à de nombreux défis lors de la mise en œuvre pratique de la gestion axée sur les résultats. Cette revue contribue au partage des connaissances et à l'apprentissage par les pairs, ainsi qu'à une meilleure compréhension des défis stratégique, organisationnel et technique auxquels les organisations font face. En fournissant un aperçu des pratiques actuelles, elle présente également au lecteur des exemples spécifiques intéressants sur la façon dont les agences ont abordé des aspects importants de l'agenda des résultats. La revue conclut sur les principaux facteurs permettant d'améliorer la mesure et la gestion axée sur les résultats. Il s'agit d'une contribution opportune alors que les partenaires au développement devront trouver des moyens pour mesurer et gérer leur contribution à la nouvelle série d'Objectifs de développement durable.

Jon Lomøy

Directeur

OCDE, Direction de la coopération pour le développement



SYNTHÈSE

La communauté internationale évolue clairement vers la mise en œuvre d'approches de « gestion axée sur les résultats » pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. Cette évolution est montée en puissance avec les engagements pris dans le cadre des Objectifs du millénaire pour le développement, puis de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et lors des Forums à haut niveau d'Accra, Busan et Mexico. Toutefois, la mise en œuvre de ces modèles de gestion axée sur les résultats dans le contexte du développement international n'est pas simple, et les progrès accomplis au regard des engagements internationaux sont inégaux.

La présente revue a pour objectif de cerner les principales difficultés auxquelles sont confrontés les membres et observateurs du Comité d'aide au développement (CAD) dans la mesure des résultats et la gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement, et de donner un aperçu de leurs pratiques.

Mesure des résultats

Pour qu'un système puisse mesurer les résultats avec efficacité, les résultats attendus des politiques ou des interventions doivent être clairement définis, assortis d'indicateurs à l'aune desquels mesurer les progrès et de données permettant d'alimenter ces indicateurs.

La majorité des membres du CAD ont établi dans leurs services centraux une unité spécifique en charge des résultats. Dans la pratique, ils se heurtent à des difficultés pour dégager des objectifs clairs dans des environnements complexes et en mutation. Ils peinent également à sélectionner des indicateurs mesurables sans perdre de vue les résultats de long terme et à faire connaître les résultats obtenus à l'échelle de l'organisation et des pays, sans que le nombre d'indicateurs ne devienne ingérable. Certains membres du CAD estiment qu'une analyse détaillée du contexte et des risques, des approches globales, des méthodes de suivi prenant en compte la complexité et une sélection stratégique d'indicateurs peuvent permettre d'éviter ces multiples difficultés au moment de la conception de leur système de gestion axée sur les résultats. Enfin, le problème le plus fréquent concernant la mesure des résultats est le manque de données fiables pour alimenter les états des lieux et les indicateurs. Afin de renforcer la collecte et l'analyse de données, certains donateurs adoptent différentes stratégies pour s'assurer que des ressources seront disponibles et que les coûts seront réduits : ils créent des lignes budgétaires spécifiques pour le suivi et l'évaluation, mettent en commun des fonds pour la collecte de données et développent des partenariats avec des tiers, telles que des universités ou des organisations de la société civile.

Utilisation des informations sur les résultats

Les informations relatives aux résultats peuvent être utilisées à des fins de reddition de comptes ou comme outil de gestion. Ces deux finalités, et leurs implications quant à la collecte des données, sont par nature antagonistes.

Parce que la population exerce des pressions de plus en plus fortes pour qu'on lui apporte la preuve que l'aide fonctionne réellement, de nombreux membres du CAD focalisent leurs efforts sur la redevabilité. Les systèmes de gestion axée sur les résultats comprennent une communication sur les résultats au niveau des projets, des pays ou des organismes, qu'il s'agisse de performances positives ou négatives, mais généralement s'abstiennent de produire une analyse ou une explication de cette performance.

Les membres du CAD signalent une faible demande d'informations sur les résultats de la part de leur organisation pour prendre des décisions ou tirer des enseignements. La principale raison en est qu'ils ne disposent pas de culture du résultat ni de personnel en mesure d'exploiter ces résultats. Ceux qui s'efforcent de développer une culture du résultat le font suivant plusieurs axes : ils mettent en place des incitations pour le personnel, créent un environnement favorable où les bonnes performances aussi bien que les mauvaises peuvent être analysées, procèdent à des formations au siège et dans les représentations locales, ou développent un soutien par les pairs. Certains organismes soulignent également l'importance de se doter d'une vision stratégique, laquelle clarifie ce qu'une organisation ambitionne de réaliser dans le domaine du développement et guide le programme d'action axé sur les résultats. Les difficultés à mettre les résultats en relation avec la planification et la budgétisation, ainsi que le manque de boucles de rétroaction et d'accès à des informations en temps réel, affaiblissent également le recours aux informations sur les résultats pour la prise de décisions relatives à la mise en œuvre des interventions.

Soutien aux systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires

Les pays partenaires, les membres du CAD et la communauté du développement dans son ensemble se sont engagés à collaborer pour obtenir des résultats en matière de développement. En principe, les pays partenaires doivent développer leurs propres cadres de résultats, et les donateurs les utiliser.

Des progrès ont lentement été accomplis dans le respect de ces engagements mais des difficultés importantes demeurent. Le dernier rapport d'étape en date du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (OCDE/PNUD, 2014) note que des efforts soutenus ont été déployés pour renforcer les systèmes des pays, mais qu'il est encore trop tôt pour dire s'ils ont abouti à une utilisation accrue par les donateurs des cadres de résultats développés par les pays partenaires.

Certains membres du CAD apportent un soutien aux initiatives des pays partenaires ciblant l'obtention de données de qualité et les formations destinées à renforcer les capacités. D'autres associent les gouvernements partenaires à la planification et à l'évaluation des résultats de façon à diffuser leur connaissance et leur pratique de la gestion axée sur les résultats, à favoriser les partenariats et la transparence et à développer les compétences. Néanmoins, le manque de données disponibles et fiables et les difficultés à agréger les données à l'échelle des organisations conduisent souvent les organismes donateurs à développer leurs propres cadres de résultats, qui viennent s'ajouter à ceux des pays partenaires.

Systemes de gestion axée sur les résultats dans les situations de fragilité

Les nombreuses difficultés rencontrées dans la mesure et la gestion axée sur les résultats sont exacerbées dans les situations de fragilité. Travailler dans des contextes de conflit ou de fragilité nécessite de comprendre la situation en profondeur suivant une analyse actualisée, car ces contextes évoluent rapidement.

La collecte de données visant à éclairer l'analyse du contexte et des performances peut nécessiter des approches innovantes et des dépenses plus importantes dans une situation de fragilité. Ainsi, la plupart des agences de développement se fient à des organisations locales pour comprendre l'environnement politique et social qui a conduit au conflit, pour atteindre les personnes démunies et pour rendre compte des résultats. S'agissant de la mesure des résultats, certains membres du CAD ont trouvé des solutions innovantes pour accéder aux informations, notamment en s'appuyant sur des tiers pour le suivi et en exploitant les progrès en termes de technologies de l'information.

Nouvelles modalités – les mécanismes de financement fondé sur les résultats

L'une des nouvelles initiatives permettant d'encourager la gestion axée sur les résultats est le financement fondé sur les résultats : avec ce mécanisme, un bailleur de fonds accepte de verser une contribution au bénéficiaire d'un organisme à qui revient la responsabilité d'atteindre des résultats prédéfinis. Le financement fondé sur les résultats vise à accroître la redevabilité en établissant un lien plus direct entre aide et résultats, à améliorer l'appropriation des résultats par le pays partenaire et à créer des incitations à accroître l'efficacité. Plusieurs donateurs, notamment des organismes multilatéraux et bilatéraux, mais aussi des fondations, mettent en œuvre ce type de modalités à titre d'essai ou les déploient à plus grande échelle. D'autres les soutiennent à travers des banques multilatérales ou des fonds fiduciaires. Avec les actions de financement fondé sur les résultats, il est d'autant plus nécessaire de comprendre le rôle des incitations financières et non financières, et les retombées potentielles de cet instrument sur la gouvernance.

Dimensions clés de l'efficacité de la mesure et gestion axée sur les résultats

Le présent rapport met en exergue les principaux facteurs qui permettront d'améliorer, d'un point de vue stratégique, organisationnel et technique, la mesure et la gestion axée sur les résultats au sein des organismes de développement :

- l'assignation d'un objectif clair pour le système de gestion axée sur les résultats
- une culture du résultat faisant preuve de maturité, avec :
 - un leadership solide
 - un environnement propice à tirer des enseignements des résultats aussi bien positifs que négatifs, dans lequel les gestionnaires et le personnel sont redevables des résultats et qui leur donne les moyens d'apporter des ajustements le cas échéant
 - des incitations adaptées

- l'adhésion des donateurs et des organisations partenaires
- des résultats clairement définis au niveau des pays et des interventions
- un juste équilibre entre les résultats de court et de long terme
- des cadres de résultats gérables, alignés sur les priorités
- une disponibilité et une fiabilité accrues des données.

Les difficultés techniques ne devraient pas prendre le pas sur les aspects politiques et stratégiques de la mesure et de la gestion axée sur les résultats. Les membres du CAD devraient continuer de partager leurs expériences et d'apprendre les uns des autres en ce qui concerne la mise en œuvre de ces pratiques. Les cadres de résultats se multiplient chez les donateurs comme dans les pays partenaires ; les membres du CAD devront poursuivre leurs efforts pour renforcer la cohérence de leurs stratégies axées sur les résultats avec celles des pays partenaires.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AFD	Agence française de développement
Alliance GAVI	Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
Asdi	Agence suédoise de coopération pour le développement international
BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
CAD	Comité d'aide au développement
Danida	Agence danoise de développement international
DCD	Direction de la coopération pour le développement, OCDE
DDC	Direction du développement et de la coopération, Suisse
DFAT	Department for Foreign Affairs and Trade (ministère des Affaires étrangères et du Commerce), Australie
DFID	Department for International Development (ministère du Développement international), Royaume-Uni
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (institut allemand pour le développement)
FMI	Fonds monétaire international
GBP	Livre sterling
GIE	Groupe indépendant d'évaluation, Groupe de la Banque mondiale
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (agence allemande pour la coopération internationale)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (établissement de crédit pour la reconstruction), Allemagne
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement, Canada
MAEDI	Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, France
MFA	Ministry for Foreign Affairs (ministère des Affaires étrangères), Suède
MFAT	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce, Nouvelle-Zélande
Norad	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
REDD	Réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USD	Dollar des États-Unis

GLOSSAIRE

Les définitions directement en lien avec la gestion axée sur les résultats sont tirées du Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (OCDE, 2002).

Boucles de rétroaction : Mécanisme par lequel l'information est collectée et mise à profit pour rendre une intervention plus efficace et efficiente. Les boucles de rétroaction peuvent permettre de tenir compte du point de vue des bénéficiaires ou d'autres parties prenantes afin d'apporter des changements dans le projet, le programme ou l'action publique.

Chaîne des résultats : Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs produits. Elle conduit aux effets directs et aux impacts, et aboutit à une rétroaction.

Communauté de pratique : Groupe de personnes partageant les mêmes vues qui échangent régulièrement des informations sur les résultats afin d'en tirer des enseignements et de mener leurs travaux avec davantage d'efficacité et d'efficacités.

État des lieux : Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

État fragile : État se caractérisant par une faible capacité à s'acquitter des fonctions essentielles d'un État, à savoir gouverner une population et son territoire, et par une faible capacité ou une faible volonté politique de développer des relations constructives et mutuellement avantageuses avec la société.

Évaluation : Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle diffère du suivi en ceci qu'elle suppose la formulation d'un jugement sur la valeur de l'activité et de ses résultats.

Produit : Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Gestion axée sur les résultats : Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation de produits et l'accomplissement d'effets directs.

Indicateur : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Modèle des résultats (Cadre de résultats) : Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint en tenant compte des relations causales et des hypothèses implicites.

Effet direct : Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.

Responsabilité de rendre compte (redevabilité) : Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés.

Suivi : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Théorie du changement : Description d'une séquence d'événements qui est supposée aboutir à un effet direct spécifique.

1. INTRODUCTION

Dans de nombreux pays en développement, les citoyens et les organisations de la société civile exercent des pressions de plus en plus fortes pour que leurs dirigeants leur apportent la preuve des effets des dépenses et politiques publiques sur leur vie quotidienne. Dans les pays donateurs, les contribuables exigent eux aussi que leurs gouvernants mettent en évidence les changements positifs que les dépenses affectées à l'aide ont induits sur le développement. Dans un contexte d'évolution rapide et de rigueur budgétaire, ces facteurs ont incité les organismes de coopération pour le développement à démontrer que l'aide produit des résultats dans la lutte contre la pauvreté.

Les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) ont été une des premières initiatives visant à axer la coopération pour le développement sur les résultats quantifiables plutôt que sur le suivi des ressources. De la Déclaration de Paris au Programme d'action d'Accra, et plus récemment aux forums à haut niveau de Busan et de Mexico, les organismes de développement et les pays partenaires ont pris l'engagement d'œuvrer de concert pour mesurer les résultats, favoriser la gestion axée sur les résultats et rendre compte de ces derniers.

La gestion axée sur les résultats consiste à collecter et analyser de façon systématique des informations pour déterminer si les organismes, politiques et programmes produisent avec efficacité et efficience les résultats attendus – et quels sont les moyens d'améliorer la performance à l'avenir. Ce n'est pas une approche inédite dans le secteur public. Se concentrer sur les performances, les produits, effets directs et impacts d'une action est une théorie de management appliquée au XX^e siècle. La « gestion par objectifs » est une stratégie axée sur les objectifs et la performance qui s'est répandue dans l'administration publique et les entreprises privées durant les années 60 et 70. À la fin des années 80 et au début des années 90, des réformes de grande envergure du secteur public ont été menées dans maints pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en réponse aux pressions économiques politiques et sociales. Jusqu'alors, les gouvernements avaient mis l'accent sur le suivi des ressources et activités en n'accordant guère d'attention à ce à quoi les activités aboutissaient – les résultats. Mais les réformes ont commencé à recentrer les systèmes sur l'obtention de résultats et sur l'impact des dépenses publiques sur les priorités politiques comme la réduction de la pauvreté, la création d'emplois et la croissance. Le concept de « budgétisation axée sur les résultats » est apparu dans les années 90, et la gestion des performances est devenue un élément fondamental d'une administration publique moderne ainsi qu'une caractéristique essentielle de la gestion dans le secteur privé.

Cependant, il n'a pas été simple d'appliquer la gestion axée sur les résultats au domaine du développement international. Les progrès accomplis dans la concrétisation des engagements internationaux sont inégaux, comme le montrent l'évaluation par l'OCDE de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (OCDE, 2012a), les examens par les pairs réalisés par le Comité d'aide au développement (CAD), les discussions au sein du « building block » sur les résultats et la responsabilité mutuelle, et le récent rapport d'étape du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (OCDE/PNUD, 2014).

Cette hétérogénéité des progrès s'explique en partie par les difficultés techniques et organisationnelles rencontrées dans l'application des méthodes de gestion axée sur les résultats. Comme le montre cette revue, les systèmes de gestion axée sur les résultats peuvent être difficiles à mettre en œuvre dans les organismes qui n'ont pas de structure permettant de tirer les leçons de l'expérience et où les mécanismes de rétroaction au service de redevabilité sont insuffisants. Le personnel doit disposer des compétences nécessaires pour définir un nombre adéquat d'indicateurs de qualité qui permettent de suivre les résultats et, surtout, pour exploiter efficacement les informations sur les résultats. Bien des discussions internationales sur les résultats en matière de

développement se sont enlisées dans des aspects techniques du processus comme la définition de la terminologie relative à la gestion axée sur les résultats ou l'élaboration d'indicateurs appropriés ou de cadres de résultats. Elles ont ainsi négligé les questions cruciales que sont les incitations, la complexité, la politique et le changement institutionnel. En outre, les organismes donateurs interviennent dans des contextes nationaux très variés, dans de nombreux secteurs, auprès de nombreuses parties prenantes sur des aspects qui sont souvent difficiles à mesurer. Ils s'appuient en outre dans une large mesure sur les données et les systèmes de gestion axée sur les résultats des gouvernements partenaires, qui peuvent varier considérablement.

Le présent examen a pour objectif de cerner les principaux problèmes que posent la mesure et la gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement, et de présenter des exemples tirés de l'expérience des membres du CAD. Tout au long de cet examen, le terme « résultats » fait référence à la définition du CAD : « produits, effets directs ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement ». Les principales sources d'informations sont l'enquête en ligne de 2013 sur la gestion et la mesure des résultats conduite auprès des membres du CAD (OCDE 2013b) ; une revue détaillée de la littérature dont les examens par les pairs et des recherches en ligne sur la littérature grise ; l'étude des évaluations des systèmes de gestion axée sur les résultats des principaux donateurs bilatéraux et multilatéraux ; les débats en cours au sein de la communauté du développement sur les approches de la gestion axée sur les résultats et du financement fondé sur les résultats ; et deux ateliers organisés par la Direction de la coopération pour le développement (DCD) sur le programme d'action pour les résultats et sur le financement fondé sur les résultats.

Chaque chapitre présente les enjeux identifiés dans la littérature, les résultats de l'enquête sur la façon dont les donateurs perçoivent ces enjeux et s'y attellent, ainsi qu'une sélection d'exemples concrets. L'une des difficultés rencontrées lors de la réalisation de cette revue est que bien des membres du CAD ont engagé un processus de réforme ou mettent actuellement au point une nouvelle approche de la mesure et de la gestion axée sur les résultats. Peu d'évaluations ou d'analyses approfondies des systèmes en place étaient donc disponibles.

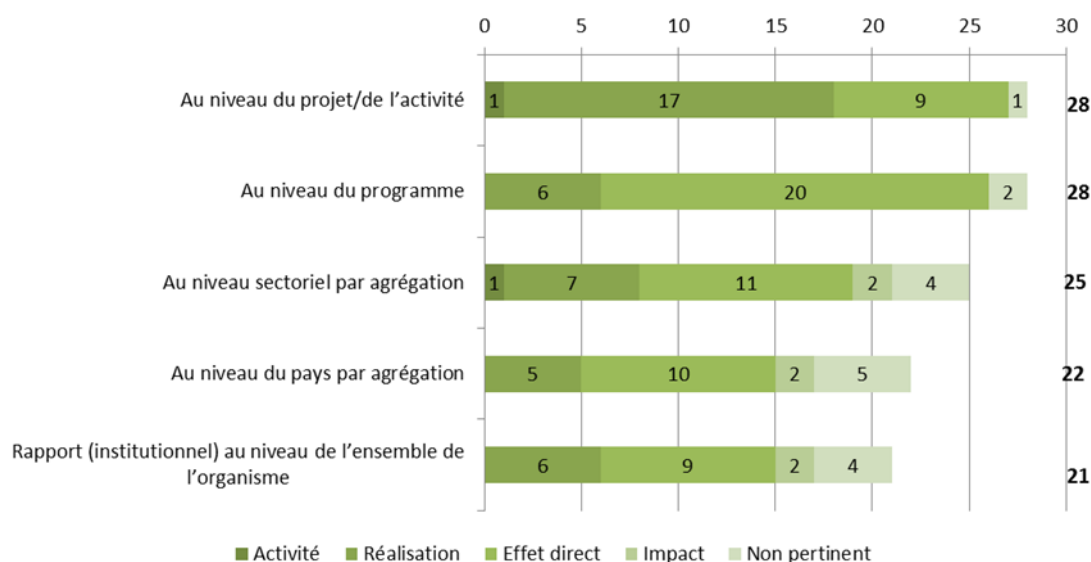
Le chapitre 2 examine les difficultés et pratiques en matière de mesure des résultats, le chapitre 3 traite de l'utilisation des informations sur les résultats et le chapitre 4 du soutien apporté aux pays partenaires. Le chapitre 5 présente les difficultés propres à la mesure et à la gestion axée sur les résultats dans les situations de fragilité. Puis le chapitre 6 s'intéresse au financement fondé sur les résultats, nouveau mécanisme d'acheminement de l'aide qui est actuellement mis en œuvre par quelques membres du CAD. Enfin, le chapitre 7 met en lumière les facteurs clés qui permettront d'améliorer la gestion axée sur les résultats.

2. MESURE DES RÉSULTATS

Pour mesurer les résultats, les spécialistes du développement collectent et analysent des données afin d'examiner dans quelle mesure un projet, un programme ou une politique produit des résultats par rapport aux objectifs à atteindre. D'après l'enquête de 2013 sur la gestion et la mesure des résultats conduite auprès des membres du CAD, les deux tiers des ministères et agences de coopération pour le développement ont une unité dédiée à la mesure et à la gestion axée sur les résultats (21 sur un total de 28 répondants). Ces unités sont situées dans les services centraux du ministère ou de l'agence et supervisent la gestion des performances, l'assurance qualité ou la stratégie et la planification – fonctions qui ne sont pas nécessairement exclusives. Dans les organisations dépourvues de division spécifiquement dévolue à cette fonction, les résultats sont mesurés par l'intermédiaire des départements thématiques, des départements régionaux, des ambassades ou par le biais des organisations partenaires qui exécutent les projets et programmes.

La majorité des ministères et agences de développement mesurent les résultats à chaque niveau organisationnel ; autrement dit, ils mesurent les résultats attendus des projets et programmes, par secteur ou pays, ou à l'échelle de l'organisation. En ce qui concerne les projets, de nombreux membres mesurent les résultats de court-terme ou les produits, biens d'équipement ou services qui résultent de l'intervention. En ce qui concerne les programmes, ils mesurent les changements ou les effets directs d'une intervention. Le suivi au niveau des secteurs et des pays est effectué de façon plus disparate, sans porter clairement sur un des maillons de la chaîne des résultats. La plupart des membres du CAD assurent en outre un suivi des résultats de l'organisation et établissent un rapport institutionnel sur les résultats (voir graphique 2.1).

**Graphique 2.1. Principal objet du suivi
(nombre de répondants)**



Source : OCDE (2013b), *Managing and Measuring for Results, Survey Highlights*, Éditions OCDE.

Compte tenu de la nature des activités en faveur du développement, les ministères et agences rencontrent de nombreuses difficultés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs systèmes de gestion axée sur les résultats. Les membres du CAD œuvrent dans différents pays, contextes et secteurs. Ils s'occupent souvent de questions – comme le renforcement des capacités, la réforme des politiques et la gouvernance – qui nécessitent plus de temps pour produire des résultats et qui sont

plus difficiles à quantifier que les activités de prestations de services directes. Pour les sujets plus récents qui ont retenu l'attention au niveau international, comme l'égalité entre les sexes ou l'adaptation au changement climatique, il n'existe généralement pas de mesures normalisées des progrès réalisés au regard des résultats visés qui peuvent être facilement comparées et agrégées de manière à couvrir différents programmes, pays ou secteurs afin de dresser un tableau cohérent des performances. Généralement, plusieurs acteurs du développement poursuivent le même objectif que les organismes donateurs dans un pays donné, d'où la difficulté à mesurer ou à attribuer les résultats communs. Les paragraphes suivants présentent les principales difficultés auxquelles les membres du CAD se heurtent pour mesurer les résultats et la façon dont plusieurs organisations les ont gérées.

A. Concevoir les systèmes de gestion axée sur les résultats

Pour mesurer les résultats, les spécialistes du développement créent un système qui rassemble des informations sur l'état d'avancement d'un projet, d'un programme ou d'une intervention publique. Ils définissent et formulent en termes clairs et mesurables les résultats attendus ou les effets escomptés, en étudiant les facteurs politiques, sociaux, environnementaux et économiques susceptibles d'influer sur leur réalisation. Une chaîne des résultats retraçant la suite de relations de cause à effet est établie : commençant par les ressources, elle se poursuit par les activités jusqu'à conduire au changement ou résultat souhaité.

Sont également mis au point un dispositif de suivi pour observer les progrès effectués dans la concrétisation du changement attendu et un dispositif d'évaluation pour expliquer ces progrès. Des états des lieux décrivent la situation qui existait avant l'action de développement. Conjointement aux cibles et aux indicateurs (facteurs quantifiables pour mesurer le changement), ils contribuent à apprécier si les progrès sont ou non en bonne voie – au moyen du suivi – et à en connaître les raisons – au moyen de l'évaluation.

Les informations sur les résultats produites par ce système peuvent être synthétisées dans un cadre de résultats, puis utilisées pour la gestion en interne ou la communication extérieure.

Encadré 2.1. Le cadre de résultats du DFID au niveau institutionnel

Le **ministère britannique du Développement international (DFID)** a élaboré un cadre de résultats à quatre niveaux pour suivre et gérer au niveau de l'ensemble du ministère l'avancement des résultats dans le domaine du développement et pour rendre publics ces résultats.

- **Niveau 1 : Progrès accomplis au niveau des effets directs pour le développement.** Ces indicateurs représentent les effets directs en matière de développement auxquels le DFID cherche à contribuer dans les pays partenaires. Ces effets directs ne peuvent être attribués exclusivement au DFID ; ils résultent de l'action collective des pays et des partenaires au développement.
- **Niveau 2 : Résultats obtenus par le DFID.** Indicateurs mesurant les produits et les effets directs intermédiaires qui peuvent être directement associés aux interventions du DFID.
- **Niveau 3 : Efficacité opérationnelle.** Indicateurs permettant de suivre l'efficacité opérationnelle du DFID. Les améliorations à ce niveau peuvent conduire à l'obtention de meilleurs résultats à moindre coût.
- **Niveau 4 : Efficacité organisationnelle.** Ces indicateurs sont conçus pour suivre l'amélioration de l'efficacité des processus institutionnels internes du DFID, en vue de renforcer sa capacité à apporter une aide plus efficace sur le terrain.

Graphique 2.2. Le cadre de résultats à quatre niveaux du DFID



Source : DFID (2013b), *DFID's Results Framework: Managing and Reporting DFID Results*, ministère du Développement international.

Le cadre de résultat du DFID est similaire aux modèles à quatre niveaux que les principales banques multilatérales de développement ont adoptés pour leurs systèmes de gestion axée sur les résultats.

Les cadres à quatre niveaux déterminent la collecte de données et les méthodes de mesure appliquées par les banques multilatérales de développement. Dans la pratique, les indicateurs de niveau 1 sont généralement approuvés à l'échelon international et reposent principalement sur des données provenant des systèmes statistiques internationaux. Les OMD sont couramment inclus,

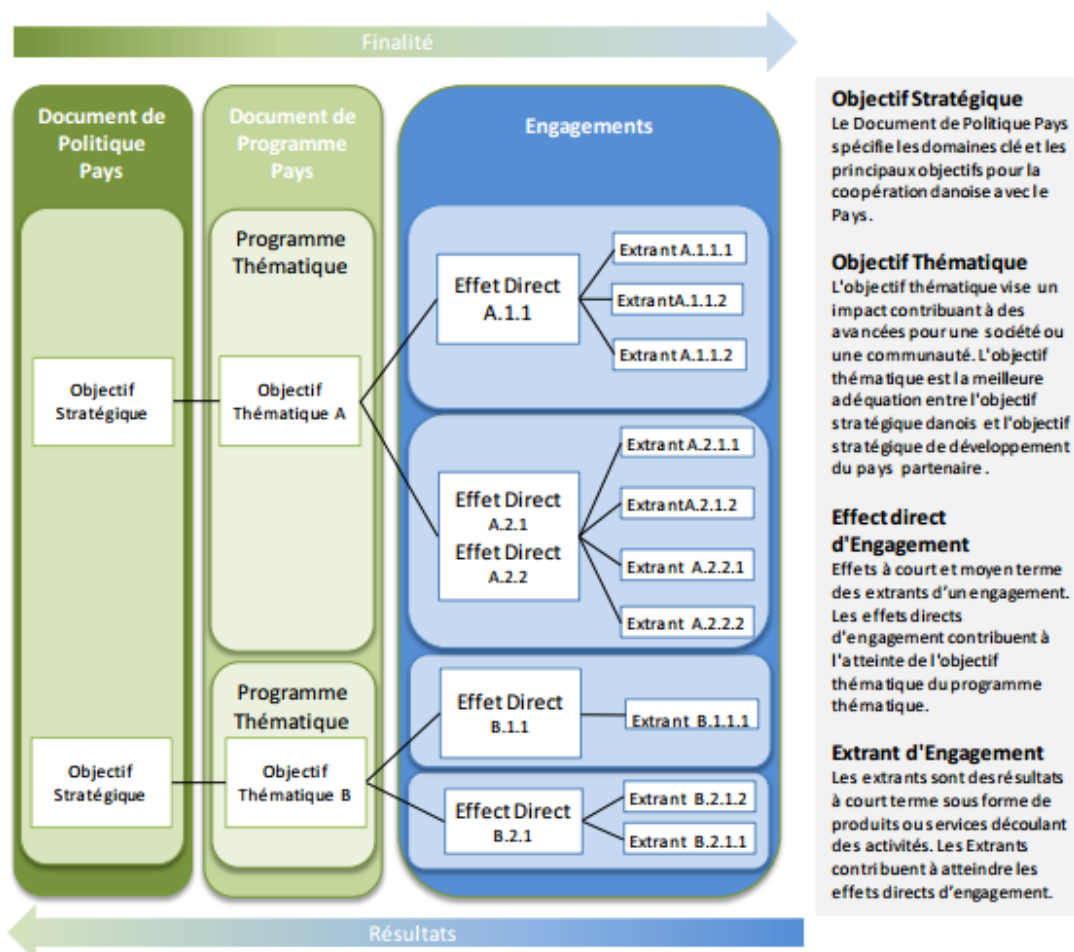
représentant un cadre stratégique global et un point de repère pour les organismes de développement dans le monde. Les indicateurs de niveau 2 sont plus spécifiques aux stratégies propres à chaque organisation, et les données sont issues des statistiques nationales et des systèmes des donneurs. Les niveaux 3 et 4 tirent leurs données des systèmes d'information des organisations. Les modèles varient entre eux principalement à trois égards : la définition des cibles à chaque niveau ; les modalités de l'articulation – explicite, implicite ou absence d'articulation – entre les niveaux 1 et 2 ; et si le niveau 2 attribue les résultats aux interventions de l'organisation ou mesure sa contribution aux résultats obtenus dans le pays partenaire. La Commission européenne a entrepris d'adopter une approche similaire.

Des membres du CAD ont développé des cadres de résultats dans des versions allégées ne comportant qu'un ou deux niveaux, mettant l'accent sur les résultats à l'échelon national. Ces cadres comprennent d'ordinaire un premier niveau qui donne un aperçu des contributions aux produits et effets directs dans les différents pays, et un second niveau qui mesure les effets directs et impacts sur le développement des pays partenaires. La définition d'une stratégie pays axée sur les résultats marque généralement la première étape de l'élaboration d'un système de gestion axée sur les résultats au niveau des pays.

Encadré 2.2. Le cadre de résultats de Danida pour les programmes-pays

En 2013, l'Agence danoise de développement international (Danida) a introduit un nouveau cadre de gestion et de notification des résultats obtenus au niveau des pays. L'objectif était de concrétiser les priorités de Danida dans le domaine de la coopération au niveau de chaque pays partenaire, grâce aux « documents de stratégie-pays » et aux « documents de programmes-pays ».

Graphique 2.3. Le cadre de résultats de Danida pour les programmes-pays : représentation schématique



Source: Danida (2013), *Guide des Programmes Pays*, Ministère des Affaires Etrangères du Danemark, Copenhagen.

Un cadre de résultats au niveau d'un pays se compose d'un document de stratégie-pays, d'un document de programme-pays et des engagements pris en matière de développement avec chaque pays partenaire. Il s'articule autour des objectifs stratégiques et des objectifs des programmes thématiques, des effets directs et produits attendus des engagements.

- Le document de stratégie-pays spécifie les principaux objectifs stratégiques.
- Le document de programme-pays énonce des objectifs clairs et mesurables qui sont liés aux cadres de résultats des pays partenaires dans la mesure du possible. Il comprend au maximum trois programmes thématiques qui appuient l'objectif stratégique danois mentionné dans le document stratégique. Pour chaque programme thématique, un objectif thématique concis et mesurable est défini.
- Les engagements en matière de développement spécifient les résultats, activités et budgets convenus. Pour chaque accord de développement, on définit un nombre limité d'effets directs attendus de l'engagement, qui doivent contribuer aux objectifs thématiques. Ces effets directs peuvent découler de facteurs sur lesquels l'engagement a été pris ou non.

La récente enquête en ligne menée auprès des membres du CAD (OCDE, 2013b) indique que les organismes de développement et les pays partenaires conçoivent fréquemment des actions de développement sans objectifs bien précis. Les résultats escomptés ne sont souvent que vaguement définis et ne sont pas nécessairement identifiés dans les cadres de résultats ; en outre, les données ne sont pas toujours disponibles dans les systèmes de gestion axée sur les résultats. Ne pas définir clairement les résultats attendus non seulement influe sur la façon dont les performances sont mesurées, mais de surcroît génère confusion et malentendus chez ceux chargés de les atteindre.

De telles insuffisances peuvent s'expliquer en partie par le fait qu'il n'est pas toujours aisé de définir quel doit être le résultat d'une intervention ni comment ce résultat peut être atteint. Dans le domaine du développement, les trajectoires menant à des résultats sont rarement linéaires ou directs.

On croit souvent à tort que répondre aux besoins immédiats permettra d'engendrer les effets directs désirés à long terme et que « bien mener une action » permettra d'obtenir un résultat particulier. En fait, mesurer les effets directs ne renseigne pas forcément sur la probabilité d'obtention d'impacts. Au contraire, mettre l'accent sur les résultats à court terme peut compromettre les résultats à long terme en cas d'incohérence entre les deux séries d'objectifs. Certaines des réponses apportées aux catastrophes naturelles ont montré que s'attacher exclusivement aux résultats à court terme peut empêcher de s'attaquer aux racines du problème et de construire les fondations nécessaires pour un développement durable et une bonne résilience. Les actions dans les secteurs de développement traditionnels risquent de se heurter aux mêmes limites si l'on ne prend pas correctement en considération les causes profondes d'une situation.

De plus, comme bon nombre d'interventions peuvent s'étendre sur plusieurs années, elles subissent l'évolution des environnements. Les acteurs du développement sur le terrain déclarent être freinés par des cadres de résultats rigides qui ne sont pas suffisamment flexibles pour pouvoir inclure de nouveaux ensembles de données pour s'adapter à l'évolution des contextes et problématiques. Les membres du CAD indiquent qu'en dépit des analyses détaillées du contexte et des risques effectuées pendant la phase de planification de nombreux programmes, ils ne font pas l'objet d'un suivi au cours des phases ultérieures et, par conséquent, n'entrent pas en compte dans la prise de décision. C'est pourquoi certains donateurs encouragent à appliquer des approches plus flexibles et à accorder une place plus importante à la gestion des risques.

Encadré 2.3. Expériences d'acteurs confrontés à une transformation rapide de l'environnement

Pour faire face aux besoins à court terme (ou « symptômes ») des pays et des parties concernées tout en ouvrant la voie, au cours de la mise en œuvre, à l'obtention de résultats de long terme, les conclusions des évaluations conduites par la **Banque mondiale** (Banque mondiale et GIE, 2012b) suggèrent qu'il convient d'être particulièrement attentif aux racines d'une situation tout en gardant un œil sur les évolutions potentielles. Le suivi des risques et des réponses fortes de la part de la direction sont indispensables pour conserver l'équilibre et pour faciliter la mise en place d'une approche plus proactive.

C'est une tâche ardue qui le devient encore plus dans les situations de conflit et de fragilité, quand l'État n'a qu'une faible capacité à exercer les fonctions essentielles, à savoir gouverner une population et son territoire, et n'a pas la capacité ou la volonté politique de développer des relations constructives et mutuellement avantageuses avec la société. Ces situations se caractérisent souvent par un environnement très dynamique et changeant. Concrètement, ce dynamisme peut provoquer une modification des liens de causalité dans la théorie du changement, c'est-à-dire de la séquence d'événements qui est supposée aboutir à un effet direct spécifique. Le **DFID** étudie la possibilité de ne plus appréhender le changement dans une perspective linéaire, mais selon une nouvelle approche fondée sur une réflexion systémique, qui traite une question en tant qu'élément d'un système global et prend en compte la complexité. Pour être suffisamment adaptable, cette nouvelle approche doit notamment faire en sorte que les produits soient adaptables en fonction des évolutions sans perdre de vue les effets directs de long terme. En effet, il convient d'adapter la théorie du changement en cours de route selon les besoins pour répondre aux évolutions du contexte ou aux nouvelles analyses et connaissances. Les liens entre chaque phase de la théorie du changement doivent être testés fréquemment, notamment en identifiant les différentes classes d'incidents et les moteurs du changement. La modification de la théorie du changement en conséquence influera donc sur la mise en œuvre.

En outre, mettre l'accent sur les effets directs et les impacts requiert d'analyser comment les résultats sont liés les uns aux autres dans le temps et d'un secteur à l'autre. Lorsque l'on œuvre à l'obtention de résultats de long terme en matière de développement, les effets dans un secteur sont souvent liés aux résultats dans d'autres secteurs. Ainsi, la reconstruction après une catastrophe naturelle permet de rebâtir l'infrastructure physique, mais en plus crée des emplois et préserve les relations sociales. Plusieurs membres du CAD commencent à examiner plus attentivement cet impératif. Ainsi, l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi) a adopté une nouvelle approche de la gestion axée sur les résultats, centrée sur des problèmes de développement spécifiques qui s'étendent à de nombreux secteurs (encadré 2.4).

Encadré 2.4 L'expérience de la Suède en matière d'élaboration d'une approche intégrée

La **Suède** a centré ses stratégies-pays sur certains enjeux de développement qui s'étendent à de multiples secteurs afin d'obtenir des résultats plus spécifiques. Elle définit les résultats spécifiques attendus pour chaque enjeu. Comme les résultats sont mesurés à leur niveau, il est plus facile de déterminer l'influence des différents facteurs. L'analyse des parties prenantes et l'attention toute particulière accordée aux résultats auprès des populations pauvres constituent deux composantes importantes de cette approche.

Ainsi, la nouvelle stratégie axée sur les résultats mise en place par la Suède dans le cadre de la coopération internationale pour le développement en Zambie pour 2013–2017 (MFA, 2013b) vise à contribuer à créer les conditions propices à une croissance durable dans ce pays. Un des objectifs consiste à élargir les possibilités pour les personnes pauvres de subvenir elles-mêmes à leurs besoins, en obtenant un emploi, et en créant et en gérant des entreprises productives. À cet effet, la Suède entend :

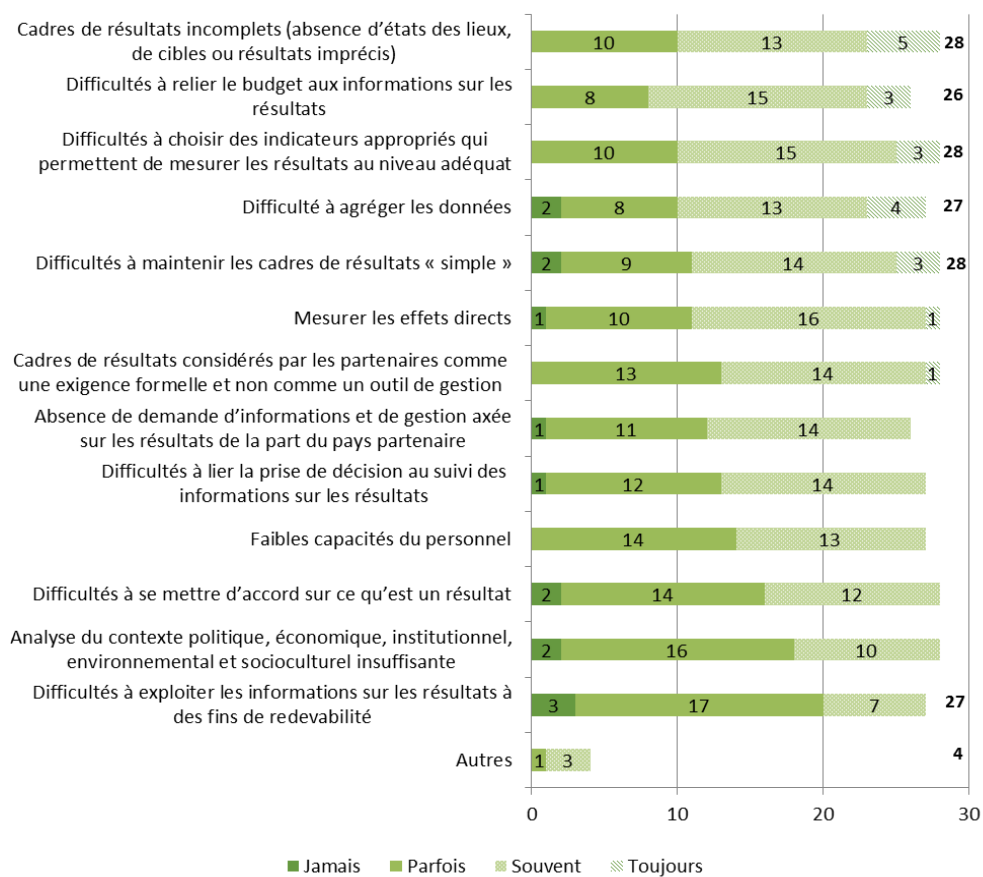
- Augmenter le nombre des emplois productifs, en particulier pour les femmes et les jeunes. La Suède veut contribuer à ce qu'au moins 120 000 personnes trouvent un emploi productif dans le secteur agricole.
- Améliorer l'accès des ménages, des services publics et des entreprises à une énergie durable et sûre.
- Améliorer l'accès des petits exploitants agricoles, des entrepreneurs et des entreprises aux services financiers. L'objectif de la Suède est de contribuer à ce qu'au moins 30 000 petits exploitants agricoles aient accès aux services financiers.
- Améliorer l'accès des petits exploitants agricoles, des entrepreneurs et des entreprises aux marchés.
- Favoriser une utilisation plus durable des ressources naturelles, en mettant l'accent sur l'agriculture. La Suède ambitionne de contribuer à ce qu'au moins 14 000 exploitants agricoles fassent une utilisation durable des terres et autres ressources.

B. Choisir les indicateurs

Il est capital de bien choisir les mesures ou indicateurs qui seront intégrés au cadre de résultats. Les indicateurs sont des facteurs ou variables de nature qualitative ou quantitative qui constituent un moyen simple et fiable de mesurer les résultats obtenus reflétant les changements liés à une intervention ou facilitant l'appréciation de son état d'avancement. Ils précisent ce qui doit être mesuré en fonction d'une échelle définissant comment les résultats attendus sont mesurés et quelles données sont collectées. Associés à une cible et à un état des lieux analysant la situation avant l'intervention, les indicateurs peuvent rendre compte correctement de l'état d'avancement d'une intervention. Utiliser des indicateurs similaires au cours d'une période de temps donnée assure en outre la cohérence des mesures dans le temps.

Cependant, d'après l'enquête de l'OCDE sur la gestion et la mesure des résultats conduite auprès des membres du CAD (2013b), ces derniers éprouvent souvent des difficultés à choisir des indicateurs appropriés qui mesurent les résultats au bon niveau de la chaîne des résultats (voir graphique 2.4) et qui reflètent bien les résultats escomptés sans s'attacher exclusivement aux résultats attendus à court terme.

Graphique 2.4. À quelle fréquence votre agence de développement ou votre ministère rencontre-t-il les difficultés décrites ci-dessous lorsqu'il utilise son système de gestion et de mesure des résultats ? (nombre de répondants)



Source : OCDE (2013b), *Managing and Measuring for Results, Survey Highlights*, Éditions OCDE.

D'abondantes recherches ont été menées sur ce qui fait un bon indicateur. Les agences et ministères utilisent généralement une liste de critères à remplir tels que les critères SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et limité dans le temps) ou RACER (pertinent, accepté, crédible, facile et robuste). Le personnel doit disposer de compétences spécifiques pour appliquer ces critères dans son propre environnement. Or la capacité du personnel des ambassades ou des administrations des pays partenaires à choisir de bons indicateurs est souvent insuffisante. De nombreux membres du CAD procèdent au renforcement des capacités de leur personnel et partenaires, et rédigent des instructions spécifiques et plus détaillées sur le choix des indicateurs.

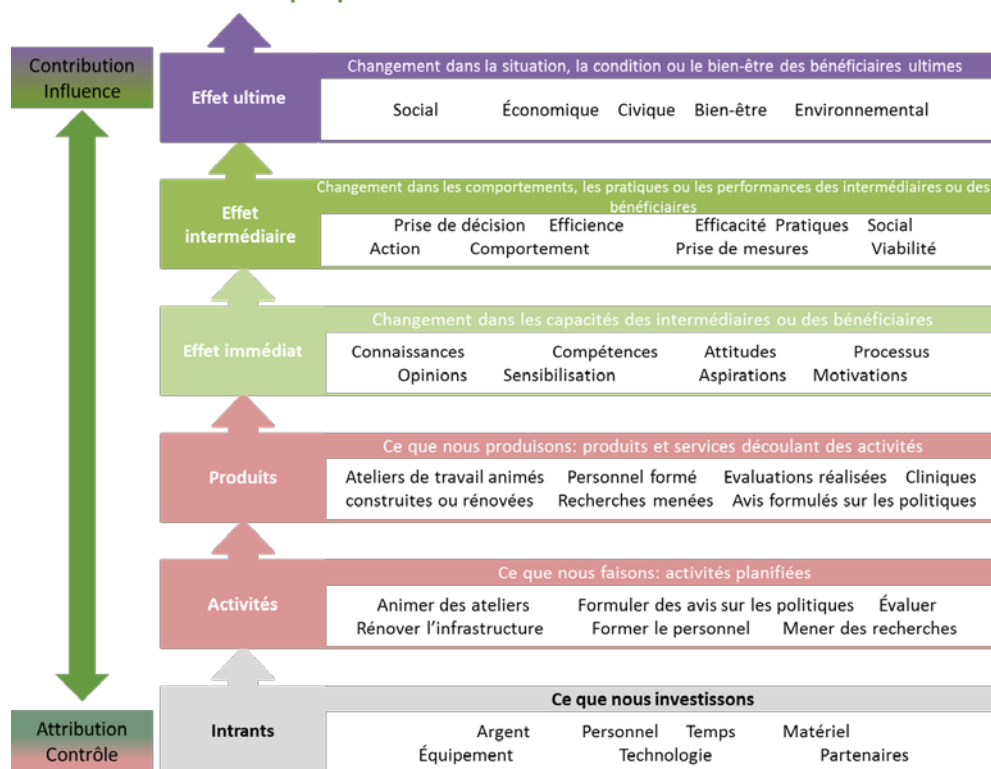
Encadré 2.5. Expérience des membres du CAD en matière de renforcement de la capacité à choisir des indicateurs

Le **ministère canadien des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD Canada)** a élaboré ses propres critères de sélection d'un indicateur de performance, exposés dans son guide pratique de la gestion axée sur les résultats (MAECD, 2013). Ces critères privilégient les aspects suivants :

- Validité : l'indicateur mesure-t-il le résultat attendu ?
- Fiabilité : l'indicateur permettra-t-il de mesurer les résultats et donnera-t-il une mesure uniforme dans le temps ?
- Sensibilité : l'indicateur sera-t-il sensible à une évolution, positive ou négative, des résultats ?
- Simplicité : dans quelle mesure les données nécessaires à l'indicateur sont-elles faciles à collecter et à analyser ? Les sources d'information sont-elles facilement accessibles ?
- Utilité : l'indicateur répondra-t-il aux besoins de ses utilisateurs ? Fournira-t-il l'information à temps pour qu'elle puisse être utile à la gestion de l'investissement (prise de décisions, apprentissage et modifications) ?
- Abordabilité : dispose-t-on de ressources pour collecter les informations pour mesurer cet indicateur, et l'utilisation de ces ressources permettra-t-elle d'obtenir la meilleure mesure possible du résultat ?

Pour faciliter la définition des indicateurs, le Canada a en outre mis au point une chaîne des résultats explicite introduisant la notion d'effets immédiats et d'effets intermédiaires – les effets intermédiaires étant ceux pouvant être obtenus de façon réaliste avant la fin d'un projet.

Graphique 2.5 La chaîne des résultats du MAECD



Source: MAECD (2013a), Les outils de la gestion axée sur les résultats à l'ACDI, adapté de St. Mary's University.

L'**Irlande** s'est concentrée sur le renforcement des capacités et a formé plus d'une centaine de membres du personnel dans les représentations locales et services centraux sur les résultats, notamment sur la logique, les concepts, la terminologie, les processus, les outils et les cadres (Irish Aid, 2013). En outre, un groupe de 40 « spécialistes internes en résultats » ont reçu une formation approfondie pour pouvoir venir en aide à leurs collègues. Des orientations structurées et le soutien des pairs sont proposés *via* un système d'intranet et une communauté de pratiques, c'est-à-dire un groupe de personnes partageant les mêmes vues qui échangent régulièrement des informations sur les résultats afin d'en tirer des enseignements et de mener leurs travaux avec davantage d'efficacité et d'efficacités. Par ailleurs, l'Irlande a consolidé les capacités en matière de gestion axée sur les résultats dans le domaine du développement au niveau des pays, en impliquant ses partenaires dans l'application de méthodes de gestion axée sur les résultats.

Étant donné les difficultés techniques que présente la mesure des résultats, il est tentant de choisir des indicateurs qui retracent des effets quantifiables faciles à produire et à mesurer – mais qui peuvent ne pas rendre compte du degré de complexité et des progrès accomplis dans l’obtention de changements à long terme. Choisir des indicateurs est plus aisé dans le secteur des prestations de services, comme les soins de santé et l’éducation, où il existe des indicateurs de suivi et des produits définis en commun à l’échelon international qui peuvent refléter correctement les effets directs (voir les OMD). Toutefois, il convient de garder présent à l’esprit le fait que les systèmes de gestion axée sur les résultats ne consistent pas seulement en des cadres de résultats ; les boucles de rétroaction et les outils d’analyse peuvent fournir des données qualitatives supplémentaires. Ainsi, les boucles de rétroaction peuvent permettre de prendre en considération les points de vue des bénéficiaires et autres parties prenantes pour apporter des modifications au projet, au programme ou une intervention publique. La Suède inscrit l’élaboration de sa stratégie dans une approche intégrée (voir encadré 2.4). De même, l’Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) encourage son personnel à utiliser des méthodes de suivi qui tiennent compte de la complexité (voir encadré 2.6).

Encadré 2.6. L’USAID et les méthodes de suivi qui prennent en compte la complexité

L’USAID examine maintenant aussi la possibilité d’utiliser des méthodes de suivi qui tiennent compte de la complexité. Ces méthodes visent à synchroniser le suivi avec le rythme des changements, à mettre en place une approche systémique et à prendre en compte trois aspects couramment négligés par le suivi : les effets directs émergents, les autres causes possibles, et la diversité et la non-linéarité des effets des contributions. Le personnel de l’USAID est encouragé à expérimenter les méthodes de suivi décrites ci-dessous qui tiennent compte de la complexité :

- *Indicateurs sentinelles*, qui permettent de suivre plus facilement la relation d’influence mutuelle qui existe entre le programme et son contexte. Les indicateurs sentinelles saisissent l’essence même d’un processus de changement et sont facilement communicables. Il conviendrait de les utiliser pour générer de nouvelles observations.
- *Retour d’information de la part des parties prenantes*, qui peut nécessiter des mesures ponctuelles ou continues. Il peut revêtir, par exemple, la forme de fiches d’évaluation par les citoyens ou les communautés ou d’enquêtes.
- *Évaluation des impacts par le suivi des processus*, qui décrit comment un résultat à un niveau est utilisé pour parvenir à des résultats au niveau suivant.
- *Changement le plus significatif*, qui consiste à recueillir et analyser des récits décrivant les effets directs les plus importants d’un projet dans un domaine de changement donné.
- *Recueil d’informations sur les effets directs*, qui permet aux utilisateurs d’identifier, de vérifier et d’interpréter les effets directs, avec ou sans référence à des objectifs prédéfinis.

Source : USAID (2013a), *Complexity-Aware Monitoring*, Note de réflexion, USAID, Washington DC.

Plus on agrège les données (en combinant des données provenant de plusieurs mesures), plus il est compliqué de choisir des indicateurs pertinents. Les acteurs du développement ont besoin d’agrèger les données pour exposer de façon cohérente les résultats obtenus grâce aux sommes déboursées dans les pays partenaires – à des fins de redevabilité, mais aussi de gestion stratégique. Or il est difficile de trouver des indicateurs communs qui peuvent mesurer les résultats et être agrégés par pays, secteurs et programmes. Les données risquent de ne pas être comparables si les indicateurs sont choisis pour un contexte propre à un programme, pays, région ou secteur donné. En outre, les résultats d’un projet ne se concrétisent pas nécessairement au niveau national, car le projet peut être trop limité ou trop spécifique, n’avoir aucune incidence au niveau national ou être influencé par des facteurs extérieurs. Chez les membres du CAD qui notifient les résultats à l’échelle de l’organisme, on observe une tendance à établir une liste d’indicateurs standard qui sera communiquée à différents niveaux de l’organisation s’il y a lieu. La liste des indicateurs est

généralement élaborée de manière participative et progressive. Pour faciliter l'agrégation et pour simplifier les indicateurs au niveau des programmes et des pays, le Canada a en outre développé de nouveaux concepts : des indicateurs consolidés et un modèle d'emboîtement (voir encadré 2.7).

Encadré 2.7. Expériences en matière d'agrégation des données

La **Banque mondiale** a mis au point des indicateurs standard lui permettant d'agréger au niveau de l'ensemble de son organisation un sous-ensemble d'indicateurs (Banque mondiale, 2013b). Ces principaux indicateurs sectoriels de base standardisés ont été utilisés, la première fois, dans quatre secteurs et sont maintenant déployés dans 26 secteurs ou thèmes. Ils permettent au personnel de collecter des données sur un ensemble uniforme d'indicateurs au niveau des projets de façon plus cohérente et automatique, et augmentent la capacité de la Banque mondiale à agréger et à notifier les résultats aux niveaux du pays, du secteur et de l'organisme tout au long de la chaîne des résultats. Les données quantitatives – améliorées par les indicateurs sectoriels – sont complétées par des appréciations qualitatives au niveau des pays, secteurs, thèmes et projets.

La **Banque africaine de développement** (BAfD) a développé des indicateurs sectoriels de base similaires en suivant une approche participative (BAfD, 2010). Le personnel a examiné les rapports des projets et les stratégies sectorielles de ces dernières années afin de dresser la liste des indicateurs fréquemment utilisés. Sur base de cette liste, les équipes de travail sectorielles ont proposé une liste plus courte à l'intention de la direction. Chaque liste a ensuite été affinée, convenue et approuvée par les directeurs sectoriels lors d'ateliers. Les critères de sélection appliqués étaient que les principaux indicateurs sectoriels devaient :

- être faciles à mesurer
- mesurer les résultats qui pourraient être directement liés aux interventions réelles de la BAfD
- mesurer les produits et effets qui correspondent aux priorités opérationnelles de la BAfD.

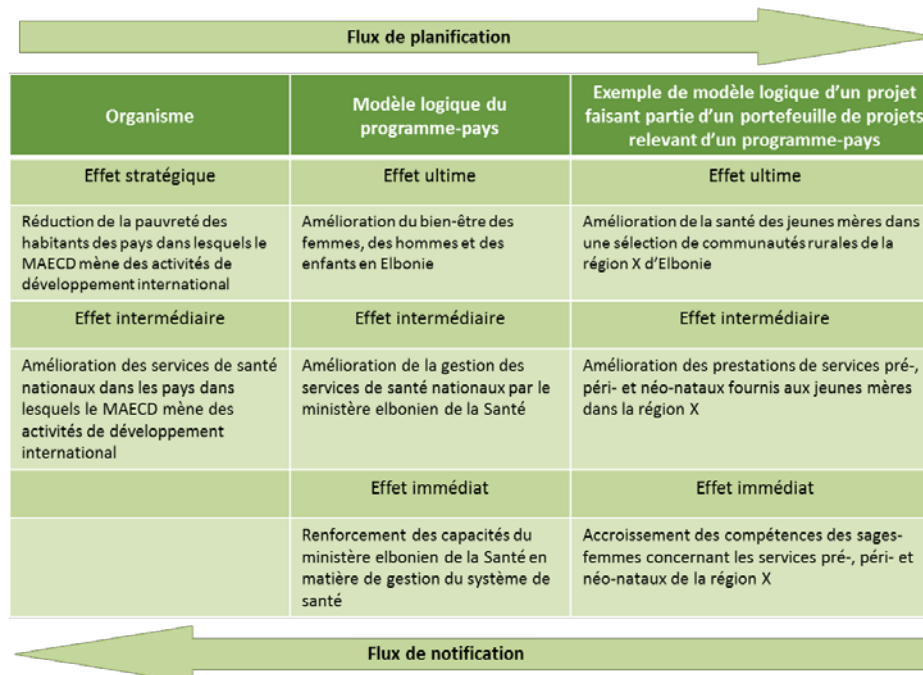
Aujourd'hui, les indicateurs sectoriels de base font l'objet d'un suivi régulier dans le cadre de la supervision des projets et sont agrégés par projets et pays pour faciliter l'élaboration de rapports institutionnels.

Pour faciliter l'agrégation et la simplification des indicateurs au niveau des programmes et pays, le **Canada** a mis au point des indicateurs qui peuvent être consolidés (MAECD, non daté). Les indicateurs consolidés sont créés à partir des indicateurs au niveau du projet, lesquels sont associés à d'autres indicateurs connexes. Par exemple :

- projet 1 : proportion d'infirmières qui ont réussi aux examens de certification
- projet 2 : proportion de médecins qui sont devenus membres d'un collège des médecins
- projet 3 : proportion de techniciens de laboratoire dans les cliniques médicales rurales qui ont réussi aux cours de formation aux techniques de laboratoire cliniques
- indicateur consolidé au niveau du programme-pays : proportion de professionnels de la santé qualifiés dans le pays X.

Le Canada a, en outre, introduit un modèle d'emboîtement pour structurer la relation entre les chaînes de résultats au niveau du Ministère, des programmes et des projets. Dans ce modèle, les résultats stratégiques et intermédiaires du MAECD renseignent horizontalement sur le programme-pays, ce qui apporte des éléments d'information pour la conception du projet. Les changements attendus restent les mêmes à chaque niveau, mais leur degré de spécificité et de granularité (niveau de détail) change (voir graphique 2.6).

Graphique 2.6. Modèle d'emboîtement du MAECD : alignement de l'organisme, du programme et du projet



Source : MAECD (2013b), *Nesting Model in DFATD International development* (non publié).

Une relation horizontale similaire existe entre les indicateurs au niveau du Ministère, des programmes et des projets. Cependant, à l'exception des indicateurs consolidés, un indicateur identifié au niveau du pays pourrait être le même que celui utilisé au niveau du projet.

Enfin, si des indicateurs sensibles au contexte ne sont pas mis en place dès le départ, les facteurs exogènes susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs de développement risquent de ne pas être mesurés. Une solution consisterait à conduire des évaluations pour analyser ces dimensions.

L'enquête en ligne (OCDE, 2013b) fait également apparaître que les membres du CAD ont du mal à préserver la simplicité des cadres de résultats. Lors du choix des indicateurs, les membres du CAD doivent trouver un juste équilibre entre la mesure des résultats pour les besoins de leurs parties prenantes nationales, pour ceux de leurs pays partenaires et pour ceux relatif à la gestion des interventions. Souvent, les cadres de résultats sont devenus saturés d'indicateurs qui sont trop complexes à utiliser ou en nombre excessif. En effet, la création de listes d'indicateurs standard par les organismes donateurs aux fins d'agrégation et de notification a entraîné une multiplication des indicateurs disponibles (voir chapitre 3, encadré 3.1 sur la redevabilité nationale). Préserver la simplicité des cadres de résultats tout en s'assurant qu'ils restent des outils de gestion utiles – mais aussi en rendant compte de la complexité – constitue un défi pour tous les spécialistes du développement. Pour le relever, les membres du CAD se sont efforcés de choisir les indicateurs dans une perspective plus stratégique. La sélection se fonde sur l'expertise technique, les priorités stratégiques et les dotations budgétaires (voir encadré 2.8).

Encadré 2.8. Expérience des membres du CAD en matière de préservation de la simplicité des cadres de résultats

En **Nouvelle-Zélande**, les cadres de résultats des programmes privilégient le niveau stratégique, ne compilant et n'analysant que les informations clés qui peuvent éclairer la gestion active des programmes (MFAT, 2013a). Autrement dit, l'accent est mis sur le suivi des progrès et des efforts accomplis dans la réalisation des principaux résultats de l'intervention et des objectifs à court terme et à moyen terme auxquels la Nouvelle-Zélande contribue directement.

En **Suisse**, la **Direction du développement et de la coopération (DDC)** élabore le cadre de résultats en concertation avec les autorités nationales et la société civile. Un nombre limité de réalisations stratégiques sont sélectionnées (deux à trois par domaine d'intervention) et alignées sur les cadres de résultats des pays partenaires. Chaque réalisation est suivie au moyen d'un nombre limité d'indicateurs clés de performance ou de domaines clés d'observation (deux à trois par réalisation), qui mesurent la qualité de la contribution suisse aux résultats obtenus en matière de développement dans les pays partenaires. Les rapports annuels intègrent les informations sur les résultats des projets et programmes dans des comptes rendus des résultats pour chaque domaine d'intervention, les parties prenantes concernées procédant à une évaluation conjointe des résultats obtenus. Ces comptes rendus sont établis à partir d'informations quantitatives et qualitatives et synthétisent la contribution aux résultats obtenus en matière de développement dans les pays. Ils permettent de repérer les répercussions déterminantes pour la période suivante.

Dans la même logique, **MAECD Canada** suggère d'utiliser au maximum deux à trois indicateurs par résultat : un qualitatif, un quantitatif et un pour trianguler les informations sur les performances, lequel peut être quantitatif ou qualitatif selon la nature de l'effet direct (MAECD, 2013a).

C. Collecter et analyser les données

D'après l'enquête de l'OCDE sur la gestion et la mesure résultats conduites auprès des membres du CAD, la difficulté la plus couramment rencontrée par les donneurs est que des cadres de résultats sont incomplets, faute de données disponibles et d'indicateurs pertinents (voir graphique 2.4).

Les données nécessaires pour remplir les cadres de résultats ne sont pas toujours disponibles ou fiables. Les cadres de résultats ne contiennent donc pas forcément des états des lieux, des objectifs clairs et une présentation claire de l'articulation de la chaîne des résultats. En outre, lorsque les données sont de faible qualité lors de la phase de lancement d'un programme, la mesure des performances peut s'en ressentir étant donné que le niveau de performance au début de l'intervention ou de la période est inconnu. Une insuffisance de données peut aussi amener à choisir des indicateurs qui ne mesurent pas le bon lien dans la chaîne des résultats. Ces problèmes et la nécessité de justifier les objectifs institutionnels ont conduit des membres du CAD à créer des systèmes de mesure des résultats pour leurs propres besoins. Cela peut aboutir à la coexistence d'une multitude de cadres de résultats et alourdir la charge administrative que la collecte de données constitue pour les partenaires au développement. Pour limiter cette multiplication des cadres et des indicateurs, et pour faciliter la collecte de données, les membres du CAD recommandent de renforcer les systèmes des pays partenaires (voir chapitre 4), de concevoir et utiliser des indicateurs communs standard collectés au niveau national, régional ou sectoriel par les principales parties prenantes, et d'adopter une démarche progressive pour améliorer les cadres au fil du temps.

Encadré 2.9. Expérience des membres du CAD en matière de collecte des données

Pour résoudre le problème de l'absence des données ou de leur fiabilité, l'approche de la **Nouvelle-Zélande** consiste à renforcer les systèmes des pays partenaires et à nouer des partenariats avec d'autres organisations afin de partager les informations sur les indicateurs. La Nouvelle-Zélande a collaboré avec le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce (DFAT) et avec la Banque asiatique de développement (BASD) dans le Pacifique Sud pour mettre au point un ensemble d'indicateurs communs standard à appliquer aux différents programmes et activités. Une base de données interne est mise à jour semestriellement pour suivre les progrès réalisés en regard d'indicateurs communs standard.

La transparence des données s'étant améliorée, le **DFID** encourage son personnel à utiliser les données collectées par les principales parties prenantes. Par exemple, sa note d'orientation *Measuring and Managing for Results in Fragile and Conflict-Affected States and Situations* (DFID, 2011b) répertorie les bases de données suivantes pour le suivi des situations de conflit et de fragilité au niveau d'un pays :

- Afrobaromètre – données d'enquêtes d'opinion provenant de plusieurs pays africains
- Indice de transformation Bertelsmann – indicateurs sur la légitimité politique et les transitions démocratiques, entre autres
- Indice de perception de la corruption – enquête mondiale de Transparency International sur la perception de la corruption
- Indice des États défailants – comprend des indicateurs sur les pressions sociales, politiques et économiques et sur la légitimité de l'État
- Freedom in the World – évaluation comparative des droits politiques et des libertés civiles dans le monde
- Gallup World Poll – sondages d'opinion sur des questions politiques et sociales menés dans différents pays
- Indice Ibrahim de la gouvernance africaine – comprend des indicateurs sur la sécurité et l'état de droit, la participation et les droits de l'homme, le développement économique durable, et le développement humain
- Minorities at Risk – suit et analyse la situation et les conflits des groupes communautaires politiquement actifs
- Indice d'ouverture budgétaire – mesure la transparence budgétaire et la redevabilité
- Indice des États fragiles – mesure notamment l'efficacité et la légitimité des États
- Division des statistiques des Nations Unies – large éventail de données, dont des indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et sur les OMD
- Données de l'Université d'Uppsala sur les conflits – données rigoureuses sur le nombre de décès attribuables aux conflits
- EVD de la Banque mondiale/FMI – évaluations de la viabilité de la dette (EVD) des pays à faible revenu destinées à éclairer les décisions en matière d'emprunt
- Indicateurs du développement dans le monde – plus de 400 indicateurs sur de nombreux aspects du développement.

Le personnel du DFID est aussi encouragé à utiliser des sources innovantes de données (voir chapitre 5).

En Suisse, lorsqu'elle gère des cadres de résultats dont les données sont incertaines ou manquantes, la **Direction du développement et de la coopération (DDC)** considère que les cadres sont des documents évolutifs qui peuvent être améliorés au cours du temps. Ainsi, lors de la planification de questions de développement plus « intangibles » comme la gouvernance ou l'égalité entre les sexes, l'absence d'état des lieux peut être comblée en utilisant des relevés de situation de référence, des indicateurs indirects et l'opinion des bénéficiaires sur les résultats. L'élaboration du premier rapport annuel peut en outre être l'occasion d'améliorer et de préciser les données manquantes.

Dans certains cas, la direction ou les partenaires au développement sur le terrain n'estiment pas correctement le temps et les ressources nécessaires – non seulement à la collecte des données, mais aussi à l'analyse. Sur le plan externe, comme indiqué dans l'enquête de 2013, les membres du CAD constatent souvent que leurs partenaires considèrent les cadres de résultats comme des obligations officielles à remplir pour pouvoir solliciter un financement et non comme des outils de gestion. Les

données collectées ne sont pas nécessairement employées à des fins internes, et sont parfois considérées comme n'étant qu'un moyen de rendre compte aux donateurs. Sur le plan interne, le temps consacré à mesurer et analyser les résultats entre généralement en concurrence avec les ressources disponibles pour la mise en œuvre concrète d'un projet ou d'un programme. Pour surmonter ces obstacles, certains donateurs préconisent d'assurer les ressources en dédiant au suivi et à l'évaluation des lignes budgétaires distinctes du budget de mise en œuvre. Pour réduire les coûts, des membres suggèrent de créer des synergies entre interventions lors de la collecte de données et de forger des partenariats avec des tiers comme les universités (voir encadré 2.10). La manière dont les organismes de développement interagissent avec les pays partenaires à ce sujet est présentée au chapitre 4.

Encadré 2.10. Expériences en matière de contraintes en ressources

La **Nouvelle-Zélande** souligne la nécessité d'avoir des lignes budgétaires réservées aux tâches de suivi et d'évaluation, comme la collecte des données, dans le budget d'une activité. Dans le cadre de l'ensemble de ses activités, la Nouvelle-Zélande recommande d'indiquer en détail les besoins budgétaires lors de la phase de conception d'une intervention pour bien définir le financement requis.

La **Banque mondiale** conseille également d'affecter au suivi et à l'évaluation un budget distinct du budget de mise en œuvre, et de définir le budget plus en détail durant la planification au lieu d'affecter un pourcentage donné aux activités de suivi et d'évaluation. Le budget réservé au suivi et à l'évaluation ne doit pas nécessairement être calculé pour une seule intervention, mais pourrait couvrir un ensemble d'interventions pour faciliter les synergies en matière de collecte des données. La Banque suggère également de mobiliser des fonds supplémentaires auprès d'autres sources de financement et de travailler en collaboration avec des universités.

Source : OCDE (2013c), « *Workshop on the results agenda* », rapport de l'atelier de travail, Paris, 29–30 octobre 2013.

3. UTILISATION DES INFORMATIONS SUR LES RÉSULTATS

Les informations sur les résultats peuvent être utilisées à des fins de reddition de comptes ou comme outil de gestion.

Les organismes de coopération pour le développement et les pays partenaires subissent des pressions de plus en plus fortes pour démontrer que l'aide est efficace dans la lutte contre la pauvreté. La redevabilité exige d'être transparent et de rendre compte de l'utilisation des ressources dédiées à l'aide au développement aux ministères, instances d'audits et de surveillance, et électeurs. Dans ce cas, les informations sur les résultats sont utilisées avant tout pour communiquer sur les progrès, résultats et dépenses.

Dans le domaine de la gestion des performances, les informations sur les résultats sont utilisées pour améliorer la performance organisationnelle et obtenir de meilleurs résultats. Elles servent alors à la planification, au suivi des progrès, à l'apprentissage et à la prise de décision. Cela suppose d'intégrer les données sur les résultats aux processus de management comme la planification stratégique, l'élaboration des politiques, la gestion d'un projet ou programme, la gestion budgétaire et la gestion des ressources humaines.

Les informations sur les résultats peuvent être utilisées à des fins de reddition de comptes ou comme outil de gestion, mais ces deux finalités – et leurs implications quant au mode de collecte des données – sont par nature antagonistes. Les informations sur les résultats qui sont exploitées afin d'améliorer les projets et programmes servent à savoir si des effets de long terme ont été produits, comment et pourquoi. La relation de cause à effet dans la chaîne des résultats est très instructive ; tirer les enseignements des conséquences négatives des projets et programmes peut être tout aussi bénéfique, voire plus, que celles tirées de leur bonne exécution. D'un autre côté, les données utilisées à des fins de redevabilité mettent généralement l'accent sur les aspects positifs. Elles peuvent être concentrées sur les résultats de court terme qui sont facilement attribuables à un donneur et qui font écho dans la population. Le risque, alors, est que les spécialistes se focalisent sur la partie aval de la chaîne des résultats et rendent surtout compte des produits, sans appréhender les effets à long terme de leurs interventions.

Mettre l'accent sur la redevabilité pourrait aussi encourager les comportements plus frileux. La nécessité de produire des résultats peut amener les acteurs du développement à lancer des initiatives moins importantes ou moins novatrices, à fixer des objectifs manquant d'ambition, à se concentrer sur les résultats à plus court terme ou quantifiables, à privilégier ceux qui seraient moins risqués ou à limiter leur engagement dans les pays moins performants.

L'utilisation de données sur les résultats à des fins de reddition de comptes par les donateurs pourrait de surcroît aller à l'encontre des principes d'appropriation (les pays partenaires définissent leurs propres stratégies et résultats) et d'alignement (les donateurs s'alignent sur les systèmes nationaux, y compris les systèmes de gestion axée sur les résultats, et les utilisent). Face à l'obligation de rendre compte, un organisme de développement pourrait être tenté de s'arroger le mérite des résultats en les attribuant à ses propres interventions plutôt que d'exposer les résultats obtenus dans les pays. En outre, les donateurs pourraient avoir à élaborer de nouveaux systèmes de mesure des résultats afin de rassembler les éléments nécessaires à la construction d'indicateurs agrégés lorsque les données nécessaires ne sont pas disponibles au niveau national. Si les cadres de résultats des donateurs ne sont pas suffisamment flexibles pour prendre en considération ceux des pays partenaires lorsqu'il s'agit de passer du niveau de l'organisation à celui du pays ou de l'intervention, il peut y avoir un hiatus avec le principe de l'alignement.

Par ailleurs, les méthodes de collecte de données diffèrent selon que la collecte s'effectue à des fins de gestion des performances ou de redevabilité. Alors que la collecte des données à des fins de gestion des performances privilégie les techniques de collecte rapides et bon marché pour rassembler des informations de qualité suffisante sur des questions spécifiques pour une prise de décision rapide, la collecte des données à des fins de redevabilité exige des informations agrégées qui rendent compte de façon cohérente des résultats obtenus au niveau des pays et des organisations. Si l'objectif de gestion des performances encourage le recours à des techniques plus participatives et le recueil d'expériences d'apprentissage de première main, l'objectif de redevabilité pourrait nécessiter quant à lui une évaluation plus indépendante. Étant donné les ressources limitées dont ils disposent pour la collecte des données, les donateurs et les partenaires pourraient avoir à choisir entre ces deux démarches.

Dans la pratique, les membres du CAD utilisent les informations sur les résultats dans divers buts, que les informations soient collectées au niveau de l'organisation, des pays, des programmes ou des projets. Les principales utilisations sont la notification externe à des fins de redevabilité et de communication, le suivi des progrès et la prise de décision. Très peu de membres ont répondu dans l'enquête de 2013 (OCDE, 2013b) qu'ils employaient les informations sur les résultats en priorité pour élaborer les politiques ou pour rendre compte aux bénéficiaires visés.

Tableau 3.1. Finalités des informations sur les résultats (nombre de répondants)

NIVEAU	PREMIÈRE PRIORITÉ LA PLUS CITÉE	DEUXIÈME PRIORITÉ LA PLUS CITÉE
Organisme	Reddition de comptes au parlement/aux instances législatives (11)	Communication externe (11)
Pays	Suivi des progrès (9)	Prise de décision (7)
Secteur/programme	Suivi des progrès (13)	Prise de décision (8)
Projet	Suivi des progrès (15)	Prise de décision (11)

Source: OCDE (2013b), *Managing and Measuring for Results, Survey Highlights*, OCDE, Paris.

A. À l'échelle de l'organisation

À l'échelle de l'organisation, l'information sur la performance sert essentiellement aux échanges avec l'extérieur. La reddition de comptes au parlement et la communication externe sont les deux grandes priorités (voir tableau 3.1) ce qui explique notamment pourquoi peu de membres du CAD rencontrent des difficultés dans l'utilisation des systèmes de résultats à ces fins (voir graphique 2.4 au chapitre 2).

Pour rendre compte des résultats, les membres du CAD utilisent des cadres renseignant la performance de l'organisation, des indicateurs standards et des informations qualitatives qui alimentent les différents rapports d'activité. En plus, ou à la place, de la rédaction de rapports relatifs

à la performance de l'organisation, un nombre croissant de donneurs publient en ligne des informations sur les résultats des interventions. Certains donneurs ont créé des bases de données spécifiques tandis que d'autres publient des informations sous la forme de rapports respectant les normes internationales.

De plus, tous les membres du CAD ont signalé éprouver des difficultés à déterminer à qui attribuer les effets et impacts, et dans quelles proportions, à des fins de notification et de communication externes. Si l'attribution est plus facilement mesurable au niveau des produits, elle l'est de moins en moins à mesure que l'on se déplace vers l'amont de la chaîne des résultats. Les indicateurs diront si un changement s'est produit, mais non pourquoi, ni, par conséquent, s'il est lié à une intervention particulière. Il est difficile d'attribuer les résultats à un partenaire, car généralement plusieurs partenaires au développement poursuivent en même temps des objectifs similaires ou apparentés. Les donneurs qui sont moins contraints de rendre compte de l'emploi de l'argent des contribuables ont tendance à communiquer sur leur contribution aux résultats obtenus en matière de développement par les pays partenaires, et non à attribuer les résultats à leurs propres interventions. Cette approche peut également s'expliquer par les principes de l'appropriation et de l'efficacité du développement, par opposition au principe de l'efficacité de l'aide. Quand ils sont contraints à rendre des comptes, certains membres du CAD choisissent d'attribuer les résultats en fonction de la part des ressources financières affectée à un programme ou une politique.

Les donneurs sont également confrontés à la question de la communication des performances médiocres au parlement et au grand public en période d'austérité. En général, les rapports institutionnels présentent les aspects positifs et négatifs des performances. Cependant, lorsqu'ils évoquent les performances négatives, les membres du CAD ne fournissent pas d'analyse ou d'explications. Une récente étude visant à comprendre l'attitude de la population à l'égard de l'aide et du développement au Royaume-Uni (Glennie et al., 2012) met en lumière la façon dont cette communication pourrait affecter le soutien de l'opinion publique à l'aide. D'après l'étude, la population britannique serait moins favorable au maintien des niveaux d'aide actuels en raison de la crise économique et du pessimisme quant à l'efficacité de l'aide. Cependant, l'étude montre que le public est très désireux d'en apprendre plus sur le développement et d'avoir des exemples plus complexes de la façon dont les changements et les progrès se produisent. Les citoyens des pays de l'OCDE veulent savoir ce qui fonctionne ou non, pourquoi et comment, et pourquoi l'aide ne peut suffire à elle seule pour atteindre les objectifs de développement. Il semble donc important que les messages simples sur les résultats s'accompagnent dans de justes proportions de discours plus complexes, d'autant plus qu'à l'heure actuelle les informations de base sur les résultats foisonnent sur le web. Fournir des analyses et des explications pourrait être plus efficace que de seulement communiquer des chiffres. Faire connaître les risques pris, surtout dans les situations de fragilité ou de crise humanitaire, peut en outre rendre le public plus disposé à accepter les projets qui ne sont pas parfaits (OCDE, à paraître).

Encadré 3.1. Expériences en matière de reddition de comptes aux citoyens

Les membres emploient différentes approches pour faire connaître les données agrégées à leurs citoyens.

L'**USAID** produit un plan et un rapport de performance annuels à l'échelle du département, et les résultats des évaluations de projets sont publiés sur son site web Development Experience Clearinghouse. Les plans et rapports annuels de performance de l'USAID (US Department of States et USAID, 2012) constituent un exemple d'agrégation à partir de données collectées auprès des unités opérationnelles de l'USAID en charge des programmes d'aide. Un sous-ensemble de 450 indicateurs de l'aide extérieure – qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs – est utilisé pour représenter les performances. Le rapport indique si les indicateurs ont été améliorés, s'ils sont en dessous ou au-dessus des objectifs ou les atteignent, et donne des explications concises.

Le **ministère suédois des Affaires étrangères** rend compte des résultats de l'aide dans le projet de loi budgétaire annuel présenté par le gouvernement au Parlement. Par ailleurs, l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi) rend compte des résultats dans son rapport annuel au gouvernement. La Suède investit dans la communication des résultats et la planifie, et elle fait preuve de transparence sur les succès et les échecs de ses activités d'aide. La Suède s'emploie actuellement à simplifier ses objectifs en créant un ensemble d'indicateurs à haut niveau devant permettre d'agréger les progrès pour toutes ses activités de coopération pour le développement. Cela devrait faciliter l'établissement de liens entre les effets directs de ses programmes avec ceux des stratégies nationales.

La **France** rendait compte au parlement de l'efficacité opérationnelle et de l'efficience organisationnelle dans son rapport annuel de performance. Pour améliorer la transparence et la reddition des comptes, elle a mis en place en 2013 un dispositif de communication sur les produits et les effets directs de sa coopération. Le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, le ministère des Finances et l'Agence française de développement (AFD) ont conçu une grille composée de 30 indicateurs de résultats, 16 portant sur l'aide bilatérale et 14 sur l'aide multilatérale (MAEDI, 2013). Chaque indicateur sera renseigné annuellement et intégré dans le rapport bisannuel au parlement sur la mise en œuvre de la stratégie de coopération de la France. Les indicateurs sont agrégés pour divers projets et programmes afin de montrer la contribution spécifique de la France au développement dans les pays partenaires. La grille couvre les principaux secteurs d'intervention de la coopération française et les principales contributions françaises multilatérales. Actuellement, seul un nombre limité de résultats sont couverts par secteur. Il est prévu d'élaborer d'autres indicateurs au niveau des projets et programme à des fins de gestion.

Encadré 3.1 bis. Expériences en matière de notation

Plusieurs membres du CAD utilisent une échelle de notation pour faire connaître les performances au public. Les notations peuvent être exprimées en termes absolus (USAID), en pourcentage de réalisation (Danida) ou au moyen de codes couleurs tels que les feux tricolores (DFID, BAsD, Banque mondiale, BAfD).

Ainsi, dans son rapport annuel, **Danida** présente une synthèse du degré de réalisation des objectifs généraux au niveau de l'organisation et des pays prioritaires, noté de « très satisfaisant » à « insatisfaisant » en fonction du pourcentage d'objectifs atteints. En 2012, les résultats étaient mesurés en regard des 251 objectifs de l'aide bilatérale dans les pays dans lesquels Danida intervient. Ces objectifs et cibles ne figurent pas dans le rapport, seule la synthèse y figure.

Le tableau de bord institutionnel de la **Banque mondiale** (Banque mondiale, 2013b) fournit des informations sur la performance globale de la Banque et présente les résultats atteints par les pays clients, en particulier en ce qui concerne les objectifs de développement clés. Il définit une valeur et une année de référence en regard desquelles les progrès peuvent être mesurés. Pour les indicateurs évaluant la performance de la Banque – comme les résultats dans le domaine du développement, et l'efficacité opérationnelle et organisationnelle –, un système de feux tricolores donne l'appréciation portée par les dirigeants de la Banque sur la situation constatée en se fondant sur les changements intervenus par rapport aux précédentes périodes de notification ou par comparaison avec un étalon de performance reconnu.

La **BAfD** utilise un tableau de bord de la performance (BAfD, 2013) pour les quatre niveaux de son cadre de résultats. Le niveau 1 rend compte des progrès enregistrés par le continent africain en matière de développement par rapport aux données de référence et aux indicateurs adoptés par la Banque. Pour chaque indicateur, les progrès accomplis sont mesurés de deux façons :

- Performance relative, en comparant les progrès de l'Afrique à ceux de son groupe de pairs (autres pays à faible revenu et à revenu intermédiaire), illustrés par les feux tricolores.
- Evolution de l'indicateur, montrant si la situation s'est améliorée ou détériorée.

Le niveau 2 mesure la contribution de la BAfD au développement de l'Afrique à travers les produits sectoriels clés et les effets intermédiaires résultants des interventions de la Banque. Le système de feux tricolores compare les résultats attendus et les résultats réels pour toutes les opérations achevées ; aucune donnée de référence n'est présentée. Le même type de signalisation s'appuyant sur un code de couleurs est employé pour le niveau 3 (mesure dans laquelle la BAfD gère bien ses opérations) et le niveau 4 (efficacité organisationnelle). Les données de référence et les cibles pour chaque indicateur de ces deux niveaux complètent le rapport.

B. Au niveau de la gestion stratégique

Au niveau de la gestion stratégique, les experts du développement préconisent d'utiliser les informations sur les résultats non seulement à des fins de redevabilité, mais aussi pour éclairer la prise de décision et tirer des enseignements. Toutefois, l'enquête de 2013 fait apparaître une faible demande institutionnelle en ce qui concerne cette dernière finalité (voir tableau 3.1). Cela tient notamment au fait que la culture des résultats est limitée dans les organisations où la gestion axée sur les résultats ne fait pas partie intégrante du quotidien du personnel. Cela peut témoigner d'un manque de motivation du personnel, de leadership et d'incitations. Pour instaurer une culture des résultats, certains membres du CAD insistent sur l'importance de se doter d'une vision stratégique à long terme à laquelle le personnel adhèrera et qu'il s'appropriera. Cette vision, qui indique précisément ce que l'organisation ambitionne de réaliser dans le domaine du développement, guidera le programme d'action axé sur les résultats. En outre, certains organismes mettent en place des mesures incitant à apprendre des succès et des échecs, et s'aident des informations sur les résultats pour modifier leurs stratégies et politiques. Parmi ces mesures incitatives, on peut mentionner la création de systèmes de gestion axée sur les résultats faciles d'utilisation, le

renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats, l'action sur les tâches quotidiennes du personnel et les suites données par les hauts dirigeants aux informations sur les résultats.

Encadré 3.2. Expériences des membres du CAD en matière d'incitations internes

La réorganisation de l'Asdi en 2010 a consisté entre autres à créer un nouveau service pour le développement organisationnel, en partie pour améliorer les systèmes de mesure et de gestion axée sur les résultats de l'agence (OCDE, 2014b). Le personnel est formé aux cadres de résultats, à la théorie du changement et au suivi. Tous ses membres suivront une formation sur la gestion axée sur les résultats, couvrant essentiellement le niveau des projets et des programmes. De plus, l'Asdi a mis en place un système de gestion des contributions (appelé « Trac »), logiciel permettant de s'assurer que les règles et réglementations sont respectées et que la planification et le suivi sont documentés. L'Asdi envisage en plus de recourir aux nouvelles technologies de l'information pour réduire toute charge supplémentaire générée par la gestion axée sur les résultats.

La Finlande a récemment introduit de nouvelles stratégies nationales axées sur les résultats. Ces stratégies comprennent les objectifs et indicateurs de la Finlande, leurs liens avec la situation dans le pays partenaire et ses politiques ainsi que des indicateurs des résultats globaux en matière de développement au niveau du pays. Les rapports mettent donc l'accent sur la gestion axée sur les résultats. Une fois les rapports annuels reçus, les informations sur les résultats sont étudiées par les groupes de direction des départements régionaux et les dirigeants formulent une réponse. Les conclusions sont alors débattues avec le ministre, et les stratégies nationales sont actualisées en conséquence. Il ressort des discussions internes (Alanko, 2014) que les réponses ainsi apportées par les dirigeants ont contribué à la satisfaction au travail des équipes-pays.

L'amélioration de la performance grâce à l'apprentissage est une des principales composantes de la gestion axée sur les résultats. Des rapports de performance non équilibrés font obstacle à la transparence et donnent une fausse image de la performance du programme susceptible de conduire les dirigeants à prendre de mauvaises décisions. En effet, l'apprentissage s'effectue à partir des expériences tant positives que négatives ; une performance laissant à désirer peut souvent encourager à apprendre plus et à apporter des changements. Dans les organisations où la culture des résultats est plus faible, il peut y avoir une réticence à présenter les informations sur la performance par crainte que cela réduise ou détourne le financement de domaines de développement que les spécialistes estiment importants. Les membres du CAD qui, dans la pratique, utilisent les informations sur les résultats à des fins de gestion déclarent s'efforcer de créer une culture interne des résultats faisant preuve de maturité dans le cadre de laquelle les bonnes et les mauvaises performances peuvent être débattues (voir les exemples donnés dans l'encadré 3.3). Ils ont conscience en outre que l'instauration de cette culture est un processus de long terme qui se développe sur la base de la culture organisationnelle existante.

Encadré 3.3. Expériences en matière de notification des performances positives et négatives aux instances dirigeantes

L'établissement du rapport de performance institutionnel annuel de la **BA5D** comprend les cinq aspects suivants : i) la collecte des données relatives aux indicateurs de résultat et leur comparaison avec les cibles ; ii) l'emploi d'un système de signalisation (feux tricolores) pour noter les indicateurs de performance ; iii) les discussions avec les hauts dirigeants sur la performance de la Banque ; iv) l'apprentissage, en cherchant ce qui explique les bonnes et mauvaises performances ; et v) un processus décisionnel visant à améliorer la performance qui est intégré au processus de planification. La BA5D a encouragé le développement d'une culture des résultats faisant preuve de maturité, dans le cadre de laquelle les performances insuffisantes peuvent être discutées en mettant l'accent sur les moyens de les améliorer et non sur les sanctions. Les pressions exercées par les parties prenantes et le leadership défendant l'approche liée au cadre de résultats ont joué un rôle déterminant dans l'instauration de cette culture.

La **Nouvelle-Zélande** concentre également ses efforts sur la création d'une culture des résultats faisant preuve de maturité au sein de ses programmes d'aide. Des leaders en matière de résultats et des chefs de file de l'approche axée sur les résultats sont identifiés à tous les niveaux organisationnels pour contribuer à promouvoir cette culture. Ces chefs de file sont des responsables, ministres ou organismes qui soutiennent ou défendent publiquement les approches axées sur les résultats, les appliquent et montrent leurs bienfaits. D'après la Nouvelle-Zélande, les chefs de file des résultats sont indispensables à la pérennité et au succès des systèmes de suivi reposant sur les résultats, car ils peuvent plaider en faveur d'une prise de décision éclairée et font fonction d'interlocuteurs privilégiés en matière de résultats. Comme pour la BA5D, instaurer une culture du résultat consiste essentiellement à cultiver un environnement sûr dans lequel les performances négatives et positives peuvent être librement discutées. Pour ce faire, la Nouvelle-Zélande met en avant l'intérêt d'une organisation apprenante et vectrice d'améliorations ; elle reconnaît que l'organisme intervient souvent dans des environnements très risqués dans lesquels il est possible que les résultats soient médiocres et souligne que disposer de données sur les résultats médiocres et positifs est essentiel pour une gestion efficace et que l'important, ce sont les réponses et la suite donnée à ces résultats.

Le budget est un instrument central qui permet de concrétiser les résultats attendus et priorités. Il est capital de lier le processus de planification au processus budgétaire au sein des organismes. Cependant, les donateurs trouvent difficile d'allouer les ressources en fonction des effets directs et produits attendus, et encore plus difficile d'incorporer les informations sur les résultats à la procédure budgétaire ; les informations sur les résultats ne sont pas suffisamment parlantes. La mauvaise performance d'un programme pourrait constituer une bonne raison pour augmenter le soutien dont il bénéficie ou pour le fermer. De plus, les membres du CAD veillent à ne pas créer d'incitations indésirables lors de l'établissement de liens entre le budget et les résultats, par exemple en se concentrant exclusivement sur les objectifs faciles à atteindre. C'est pourquoi il n'est pas aisé d'utiliser les données sur les performances pour guider les processus d'allocation budgétaire. La majorité des membres du CAD qui en pratique lient les budgets aux résultats ne fondent pas automatiquement les décisions budgétaires sur les performances. Les décisions d'ajustement des budgets et activités sont prises au cas par cas afin de préserver un équilibre entre le soutien des meilleurs programmes de réduction de la pauvreté et la possibilité de s'adapter à l'évolution du contexte. Ces décisions peuvent aussi être étayées par des analyses des risques.

Encadré 3.4. Expériences en matière d'établissement de liens entre les résultats et les budgets

Pour lier les budgets aux informations sur les résultats, la **BAsD** applique une approche en trois étapes. Premièrement, la performance des pays recevant des ressources concessionnelles est évaluée. Deuxièmement, les ressources concessionnelles sont allouées en fonction des performances, mais une augmentation du volume de ces ressources peut être envisagée même en cas de performances insuffisantes si la situation du pays l'exige. Troisièmement, la BAsD emploie des dispositifs d'incitations en interne pour améliorer la performance, allouant des ressources supplémentaires dans des domaines spécifiques. Cependant, l'intégration de ces domaines ciblés dans le tableau de bord de la BAsD a réduit la nécessité de recourir à ces dispositifs.

Depuis que le **DFID** a mis en place son cadre de résultats (voir encadré 2.1), il recourt davantage aux informations sur les résultats pour gérer l'allocation des ressources et mener à bien les programmes de développement. Les instances dirigeantes du DFID reçoivent régulièrement des informations sur les résultats, examinant la performance des portefeuilles, notamment le degré d'incertitude et de risque lié à la mise en œuvre, et où et comment favoriser un meilleur retour sur investissement. Le cas échéant, le DFID peut décider de faire figurer une intervention parmi les priorités afin de s'assurer qu'il demeure en bonne voie de concrétiser les engagements annoncés par la formule « *We Will* » (DFID, 2011c) dans le cadre de résultats. L'exploitation et le suivi des résultats incitent à étudier les données, à innover et à apprendre, ce qui contribue à veiller à ce que l'aide au développement soit centrée sur les meilleurs programmes de réduction de la pauvreté.

Ces dernières années, l'**USAID** a modifié son approche du cycle annuel de la planification, de la budgétisation et de la gestion des performances pour créer des boucles de rétroaction entre la planification stratégique, la budgétisation, la gestion des programmes et le suivi et l'évaluation qui optimisent l'impact des ressources de l'USAID. Pour s'assurer que les programmes-pays et les stratégies-pays sont gérés de manière à produire des résultats, l'USAID a actualisé ses orientations sur le suivi des performances et l'évaluation des programmes. Elle a, par exemple, introduit en 2011 une nouvelle politique d'évaluation, qui soumet la majorité des ressources des programmes à des évaluations par des tiers indépendants. Les conclusions doivent être concrètes et définir les moyens de mettre en pratique les enseignements tirés. Les missions de l'USAID dans les pays rendent compte en utilisant les résultats des évaluations pour éclairer les décisions budgétaires et pour apporter des corrections aux projets à mi-parcours. Les orientations de l'USAID sur le suivi des performances stipulent que tous les programmes-pays doivent suivre les résultats des stratégies-pays à l'aide d'un plan global de gestion des performances et que tout nouveau projet doit s'accompagner d'un plan de suivi et d'évaluation assorti d'indicateurs de performance bien définis. De surcroît, dans le cadre de ses efforts de reddition de comptes et de transparence, l'USAID a créé un site web nommé « *Dollars to Results* » pour montrer le lien entre les sommes dépensées par l'agence chaque année et les résultats obtenus. Grâce à ce site web, l'USAID peut décrire avec précision les résultats que ses investissements ont permis d'obtenir dans 36 pays.

C. Au niveau des projets ou programmes

Au niveau des projets ou programmes, les membres du CAD utilisent les informations sur les résultats en premier lieu pour suivre les progrès et en deuxième lieu pour prendre des décisions (voir tableau 3.1). Il est intéressant de noter que comme cela était le cas au niveau de la gestion stratégique, l'apprentissage n'est pas cité comme étant une priorité.

D'après le Guide de planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les responsables doivent vérifier si les activités sont menées en temps voulu, si les produits sont réalisés comme prévu et contribuent aux effets directs désirés, et si ces effets auront les impacts attendus sur le développement. À partir de ces informations, et des indicateurs de contexte, les responsables peuvent identifier les domaines dans lesquels des mesures correctrices peuvent être prises.

À ce niveau, les membres du CAD se heurtent à des problèmes organisationnels et opérationnels similaires à ceux rencontrés en matière de gestion stratégique. L'absence de culture des résultats faisant preuve d'une certaine maturité, la complexité des cadres de résultats et les lacunes dans la collecte des données entament la capacité des membres du CAD à tirer des enseignements de l'expérience et à éclairer la prise de décision. Comme l'ont souligné de précédentes études sur la gestion axée sur les résultats, les cadres de résultats sont souvent considérés comme des obligations supplémentaires et non comme un instrument d'apprentissage et de gestion. C'est pourquoi les informations sur les résultats ne sont pas suffisamment utilisées pour améliorer la mise en œuvre des projets.

Encadré 3.5. Expérience de l'Asdi en matière d'établissement de liens entre les résultats et la prise de décision

L'Asdi a instauré quatre bonnes pratiques pour une utilisation active des résultats (Asdi, 2007) :

- Le système de gestion des contributions de l'Asdi prévoit une mise à jour annuelle (au minimum) des analyses de risque et l'enregistrement des informations sur les résultats en fonction des données disponibles.
- L'examen est officialisé dans une conclusion annuelle sur les performances, qui présente une synthèse des résultats obtenus, les évolutions du risque, des enseignements tirés et des mesures de correction apportées à la ligne de conduite (y compris le désengagement quand ces mesures ont échoué ou ne constituent pas une réponse suffisante).
- L'Asdi s'assure que les enseignements tirés des interventions achevées sont pris en considération dans l'élaboration ou l'analyse des nouvelles interventions.
- L'Asdi veille à ce que les informations sur les résultats soient systématiquement prises en considération dans le dialogue avec les organismes des pays partenaires et autres donateurs.

En outre, les membres du CAD ont observé que les systèmes de gestion axée sur les résultats sont fréquemment dépourvus de boucles de rétroaction qui permettent de faire remonter les informations du terrain pour améliorer l'efficacité et l'efficience des interventions (OCDE, 2013b). De fait, les circuits de remontée de l'information peuvent permettre la prise en considération des points de vue des bénéficiaires et autres parties prenantes au cours de la réalisation d'une intervention et fournir des informations en temps réel. Une des tendances observées chez les membres du CAD consiste à suivre fréquemment les progrès – tous les 6 à 12 mois – pour s'assurer que les informations arriveront en temps voulu pour la prise de décision.

Encadré 3.6. Expériences en matière d'informations en temps réel

Comme indiqué au chapitre 2, le cadre de résultats du **DFID** est organisé en quatre niveaux à travers lesquels il rend compte de la performance en regard des résultats obtenus dans les pays. Le niveau 3 examine dans quelle mesure le DFID gère efficacement ses opérations. À ce niveau, le DFID produit des données sur la mesure dans laquelle il examine ses programmes et utilise les informations à des fins d'apprentissage. Pour accroître l'efficacité opérationnelle, le DFID s'est engagé à examiner les programmes durant leur exécution, officiellement une fois par an, et à leur achèvement afin de déterminer si une intervention offre toujours un bon retour sur investissement.

Les rapports sur l'état d'avancement et les résultats (*Implementation Status and Results – ISR*) de la **Banque mondiale** suivent l'avancement de chaque opération de la Banque. Tous les 6 à 12 mois, les rapports sont mis à jour et saisis dans les systèmes de données de la Banque pour notification en temps réel au niveau des pays.

La **Nouvelle-Zélande** s'efforce elle aussi d'exploiter les données sur les résultats le plus tôt possible dans ses processus internes. D'après le ministère des Affaires étrangères et du Commerce, assurer la qualité des données sur les résultats passe par reconnaître la nécessité d'exploiter ces données le plus rapidement possible afin d'en faire valoir le rôle des résultats et l'intérêt pour l'organisation. Cela exige de trouver un équilibre entre le contrôle de la qualité d'une part et la demande de données sur les résultats et la possibilité de les obtenir d'autre part. Le personnel est chargé du contrôle de la qualité avant et après que les résultats sont analysés au niveau central et mis à disposition aux fins de leur exploitation.

Cependant, à tous les niveaux, de nombreux membres du CAD ne disposent pas des capacités nécessaires pour utiliser les informations sur les résultats. Cela peut aussi être le cas de leurs partenaires au développement. Souvent, le manque de temps, de qualifications techniques, de compétences et les exigences opérationnelles font obstacle à l'utilisation des données sur les résultats. Pour remédier au manque de capacités, les membres du CAD s'efforcent de ménager de meilleures possibilités d'apprendre sur la gestion axée sur les résultats. Comme indiqué précédemment, bien des membres du CAD axent leurs efforts sur la formation du personnel en interne, dans les ambassades et les services centraux. Quelques-uns mobilisent des praticiens défenseurs de la gestion axée sur les résultats pour promouvoir l'intérêt de la culture des résultats, et d'autres ont créé des communautés de pratique (voir encadré 4.3 pour en savoir plus sur ces communautés).

4. SOUTIEN AUX SYSTÈMES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DES PAYS PARTENAIRES

De la Déclaration de Paris au Programme d'action d'Accra – et plus récemment aux forums à haut niveau de Busan et de Mexico – les gouvernements des pays partenaires, les membres du CAD et les autres acteurs du développement se sont engagés à œuvrer ensemble pour gérer l'aide afin d'obtenir des résultats dans le domaine du développement. Les pays partenaires ont pris l'engagement d'élaborer des cadres de résultats, et les donateurs de les utiliser. Les donateurs ont été encouragés à se reposer davantage sur les systèmes de statistiques, de suivi et d'évaluation des pays partenaires, et à contribuer au renforcement des capacités statistiques et des systèmes d'information nationaux des pays partenaires.

L'enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (OCDE, 2012a) note qu'entre 2005 et 2010, les pays partenaires ont substantiellement développé leurs cadres de résultats. De nombreux pays se sont employés à instaurer une culture du résultat au sein de leurs ministères, à améliorer leurs politiques de réduction de la pauvreté, leurs stratégies et leurs systèmes d'évaluation de la performance. Certains ont pris des mesures pour sensibiliser les hauts responsables politiques à ce en quoi consiste l'« approche axée sur les résultats » et se sont efforcés de centrer davantage les systèmes de planification publique sur les résultats. La capacité des pays à produire, analyser et exploiter les statistiques s'est renforcée, et la qualité des données a progressé, de plus en plus de statistiques liées aux OMD devenant disponibles au niveau des pays.

Bien que des progrès aient été accomplis dans la mise en place d'une gestion axée sur les résultats dans les pays partenaires, le dernier rapport d'étape établi par le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (OCDE/PNUD, 2014) conclut qu'il faut redoubler d'efforts pour adopter les cadres de résultats pilotés par les pays comme outil commun d'évaluation de la performance. Les progrès ont été lents et il reste d'importants défis à relever, comme la sous-utilisation des informations sur les résultats, l'insuffisance des capacités statistiques et le manque de données et la faible qualité de celles-ci. Les pays partenaires ont dû moderniser les pratiques en matière de gestion axée sur les résultats dans les systèmes nationaux qui n'étaient pas conçus pour une telle gestion, leurs capacités techniques, leurs ressources et leurs mécanismes de retour d'information étant limités. Dans de nombreux cas, les pratiques introduites sont venues s'ajouter aux pratiques existantes, engendrant des charges administratives et réduisant le temps dont le personnel dispose pour mener à bien les programmes.

Comme les organismes de développement, les gouvernements des pays partenaires ont trouvé qu'il n'était pas simple de mesurer les résultats à long terme dans le domaine du développement, qui sont par nature multisectoriels. Cela exigeait de travailler en partenariat avec les ministères de tutelle des différents secteurs. Or les systèmes publics n'étaient pas propices à ces partenariats. Dans plusieurs pays, la planification sectorielle et les processus budgétaires ainsi que les systèmes d'évaluation des performances qui leur étaient associés n'étaient pas alignés sur les processus correspondant dans les autres ministères de tutelle. De plus, ils n'étaient pas suffisamment intégrés aux cycles nationaux de planification et de budgétisation.

Les gouvernements des pays partenaires ont eu beaucoup de difficultés à décrire dans les plans de développement nationaux les voies à emprunter pour obtenir des résultats en matière de développement. Ce « chaînon manquant » dans la chaîne des résultats a rendu la gestion des performances difficile. Par conséquent, les objectifs de développement à long terme étant plus difficiles à mesurer, l'accent a davantage été mis sur la mesure et la notification des performances en termes de ressources et de produits de court terme. D'après des rapports, cette difficulté a été

exacerbée par le souhait exprimé par les membres du CAD de disposer d'informations sur les ressources et les produits à des fins de reddition de comptes dans leurs pays.

À mesure que les pays partenaires ont davantage axé leurs systèmes sur les résultats, la demande de données de meilleure qualité a augmenté. Au fil des ans, les pays partenaires ont accompli des progrès dans l'amélioration de la production, l'analyse et l'utilisation des informations sur les résultats, en particulier dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Cependant, les progrès varient d'une région à l'autre. Certains secteurs accusent encore du retard, et les données ventilées par sexe ne sont disponibles que dans certains pays et pour certains indicateurs. Bien que des stratégies nationales de développement de la statistique aient été élaborées dans de nombreux pays, la littérature montre qu'elles ne sont pas appréciées à leur juste valeur, semblent irréalistes ou ne s'accompagnent pas des moyens financiers nécessaires à leur mise en œuvre.

Les paragraphes suivants mettent en lumière les difficultés rencontrées par les membres du CAD pour honorer les engagements internationaux pris en vue de s'aligner sur les priorités des pays partenaires, d'utiliser les systèmes nationaux et de les renforcer, et leur expérience concrète en la matière.

A. S'aligner sur les priorités des pays partenaires

Il est difficile d'apprécier dans quelle mesure les membres du CAD s'alignent sur les priorités des pays partenaires. Ni l'enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (OCDE, 2012a) ni le rapport d'étape établi par le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (OCDE/PNUD, 2014) ne peuvent livrer de conclusion générale à ce sujet, principalement en raison de problèmes de mesure. D'après l'enquête de 2012, si la plupart des donateurs prennent effectivement les politiques et stratégies nationales en considération lorsqu'ils conçoivent leurs interventions, il est impossible de déterminer s'ils sont vraiment « alignés ». Le rapport d'étape de 2014 indique que même si l'appropriation par les pays continue de s'améliorer, il faut renforcer le dialogue pour inciter à un meilleur alignement sur les priorités et systèmes des pays partenaires.

Les donateurs ont des difficultés à s'aligner sur des priorités qui n'ont pas été formulées clairement par le pays partenaire ou qui ne sont pas énoncées dans les plans et stratégies de développement nationaux. Qui plus est, les donateurs ont déclaré (OCDE, 2012a) avoir du mal à s'aligner sur les stratégies sectorielles nationales quand celles-ci soutiennent en priorité les secteurs ayant un effet plus direct ou attribuable sur la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement, au détriment des priorités transversales.

Encadré 4.1. Expérience des membres du CAD en matière d'alignement sur les priorités des pays partenaires

En 2008, **Irish Aid** a élaboré des lignes directrices – *A Results-Based Management Approach to Country Strategy Papers* (Irish Aid, 2008) – pour renforcer la planification stratégique dans les pays partenaires et pour engager son personnel à utiliser les cadres de résultats des pays partenaires définis en commun pour mesurer et rendre compte des progrès en regard des résultats. Cette approche comprend un cadre de suivi et de résultats, un cadre de mesure des performances et une matrice d'analyse des risques. Ainsi, selon la direction d'Irish Aid, cet organisme de développement s'emploie à s'aligner sur les plans et programmes nationaux, et collabore étroitement avec les gouvernements partenaires pour améliorer les objectifs d'efficacité de l'aide. L'examen de l'Irlande par les pairs du CAD (OCDE, 2010b) met en avant l'approche mise en œuvre par Irish Aid avec le gouvernement ougandais. Son but était de renforcer les cadres de résultats du pays et d'établir un lien entre les contributions irlandaises et les effets directs convenus avec le pays partenaire et la communauté des donateurs.

Danida a suivi une démarche similaire, avec l'introduction de lignes directrices pour les programmes-pays (Danida, 2013 ; voir encadré 2.2). Les nouveaux cadres de résultats des programmes-pays sont des cadres logiques simplifiés qui reposent sur des objectifs et une sélection d'indicateurs provenant des cadres de résultats des partenaires. Ainsi, un indicateur d'effet direct et de un à cinq indicateurs de produits sont stipulés pour chaque cadre de résultats des programmes-pays, d'après les résultats du programme du partenaire. Ces cadres sont utilisés pour recentrer le dialogue avec les partenaires et pour rendre compte au public de l'avancement des activités de coopération pour le développement.

B. Utiliser les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats

Du côté des donateurs, le rapport d'étape du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (OCDE/PNUD, 2014) note que les efforts entrepris pour renforcer les systèmes nationaux ont été soutenus, même s'il est trop tôt pour dire si ces efforts se traduisent par un recours accru aux systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats pour guider les activités de coopération pour le développement. En effet, les premières observations en matière de suivi font apparaître des différences considérables dans l'utilisation des cadres de résultats nationaux. Comme l'échantillon concernant le suivi est d'une taille limitée, les conclusions ne peuvent être généralisées. Néanmoins, les donateurs semblent se comporter de façon uniforme dans tous les pays, et les banques multilatérales de développement semblent plus performantes en ce qui concerne l'utilisation des systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats.

D'après les conclusions des derniers examens par les pairs de l'OCDE, les membres du CAD travaillent souvent avec des cadres de résultats des pays partenaires qui sont de qualité insuffisante ou dépourvus de données comme les états des lieux et les indicateurs. Dans certains cas, les programmes de travail des pays partenaires ne s'appuient pas sur des cadres de résultats, d'où la difficulté à évaluer la performance. De plus, les membres du CAD demandent parfois que leur soient communiqués des indicateurs supplémentaires qui ne font pas nécessairement partie des cadres nationaux, ou peuvent avoir besoin d'informations sur les ressources dépensées ou sur les résultats attendus à court terme plutôt que sur les résultats à long terme en matière de développement. Le manque de données statistiques fiables sur les résultats et la difficulté à agréger les données à l'échelle de l'organisation conduisent souvent les donateurs à s'appuyer sur leurs propres sources de données pour les rapports et à créer de nouveaux systèmes pour disposer des informations nécessaires pour rendre compte à leurs citoyens.

Encadré 4.2. Expérience des membres du CAD en matière d'utilisation et de soutien aux systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats

La **coopération norvégienne** s'appuie principalement sur les données et les systèmes de notification des pays partenaires pour sa gestion axée sur les résultats, sans créer son propre ensemble d'indicateurs standard. Il appartient largement aux partenaires de la Norvège sur le terrain de mesurer les résultats. L'examen par les pairs de la Norvège réalisé par le CAD (OCDE, 2014) montre qu'elle est confrontée à des problèmes de mesure des résultats en raison du manque de données de référence et d'indicateurs dans chaque cadre de résultats, ce qui affaiblit sa capacité à rendre compte – en particulier au niveau des effets directs et des impacts.

L'**Australie** aligne ses accords bilatéraux de développement sur les plans stratégiques de développement de ses partenaires et s'appuie autant que possible sur le suivi des résultats par les pays partenaires par rapport à des cibles définies nationalement. L'Australie entend réduire au minimum l'introduction de nouveaux indicateurs, de nouveaux systèmes de collecte des données séparés ou parallèles et de nouvelles obligations en matière de notification, tout en continuant à satisfaire ses besoins en matière de redevabilité (OCDE, 2013b).

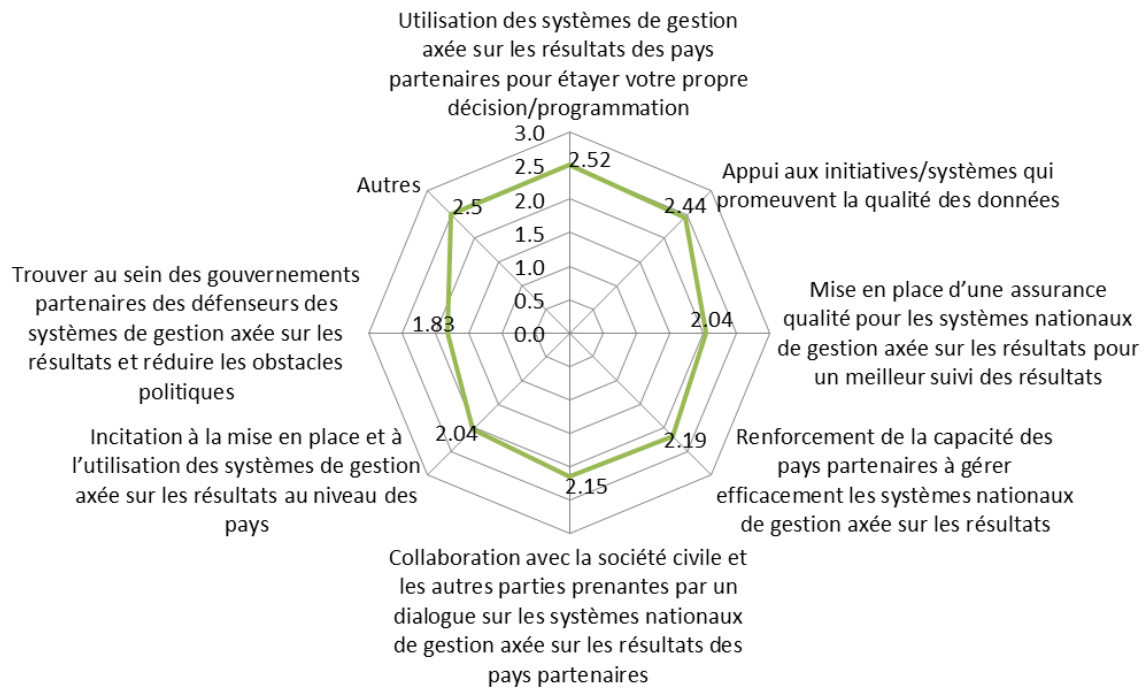
La **Nouvelle-Zélande** déclare élaborer ses cadres de résultats au niveau des programmes tout étant attentive aux cadres de résultats et approches des pays partenaires, reconnaissant la valeur des partenariats. Dans la mesure du possible, elle s'emploie à aligner les indicateurs, les cibles et les processus de suivi et de notification sur les processus nationaux.

Dans la majorité des pays prioritaires, l'**Autriche** participe activement aux processus et plates-formes pour contribuer aux cadres de résultats au niveau des pays, comme le dialogue sur l'aide budgétaire générale au Mozambique et le rapport d'étape annuel de l'Éthiopie sur le plan de croissance et de transformation. Dans certains cas, l'Autriche participe à des initiatives de programmation commune, notamment au Burkina Faso, en Éthiopie et en Ouganda.

C. Soutenir les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats

Le graphique 4.1 présente quelques-uns des moyens par lesquels les donateurs soutiennent les capacités de gestion axée sur les résultats de leurs partenaires. D'après l'enquête, les membres du CAD ont apporté un soutien aux pays partenaires essentiellement en utilisant les systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires pour étayer leurs propres décisions ou programmations, et en appuyant les initiatives ou systèmes qui favorisent la qualité des données. Cependant, comme vu au paragraphe précédent, pour bien des donateurs les systèmes des pays partenaires ne constituent pas la principale source de données.

Graphique 4.1. À quelle fréquence utilisez-vous les approches suivantes pour soutenir les systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires ? (moyenne pondérée)



« Autres » comprend : soutenir le Partenariat mondial pour l'aide basée sur les produits, évaluer les systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires, apporter un soutien financier afin de motiver le personnel dédié et de financer la collecte des données, renforcer les capacités statistiques, associer les pays partenaires à la planification et aux évaluations périodiques.

Source: OCDE (2013b), *Managing and Measuring for Results: Survey Highlights*, Éditions OCDE, Paris.

Les membres du CAD s'attachent aussi à renforcer les capacités de suivi et d'évaluation dans les organisations partenaires, en prêtant leur concours au recrutement d'un personnel dédié au suivi et à l'évaluation ou en finançant les dispositifs de collecte des données. Ils apportent également leur soutien en associant les gouvernements partenaires à la planification et aux revues périodiques des résultats prévus dans les stratégies nationales afin de partager les connaissances et pratiques en matière de gestion axée sur les résultats, en favorisant le partenariat et la transparence, et en développant les compétences au sein des ministères partenaires. Les banques multilatérales de développement ont également joué un rôle clé dans la promotion du renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats (OCDE, 2012a).

Encadré 4.3. Expériences en matière de renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats

Dans le cadre du Partenariat mondial pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement, les banques multilatérales de développement ont soutenu les communautés de pratique régionales en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Leur objectif consiste à renforcer les capacités en matière de mesure des résultats et de gestion axée sur les résultats, grâce au partage d'informations et à l'apprentissage mutuel à l'échelle régionale. Les communautés de pratique constituent un moyen d'échanger des informations sur les solutions envisageables pour améliorer la prise de décision et l'élaboration de politiques fondées sur des données d'observation afin de produire des résultats.

La Direction générale du développement et de la coopération de la **Commission européenne**, EuropeAid, soutient les systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires à travers le canal de l'aide budgétaire. Ainsi, utiliser et renforcer les systèmes statistiques nationaux est une condition préalable pour obtenir un appui budgétaire.

Enfin, quand la demande d'informations sur les résultats est faible dans un pays partenaire et que ce dernier n'a pas mis en place un système de gestion axée sur les résultats (voir graphique 2.4.), certains membres du CAD s'emploient à promouvoir une culture institutionnelle des résultats et à renforcer les capacités. Une forte volonté politique et la définition d'une politique nationale de résultats sont essentielles pour instaurer ce type de culture. Un leadership stratégique à haut niveau politique est également important, en fournissant des orientations à tous les ministères publics à travers un plan national de développement.

Comme il est nécessaire que les pays partenaires et les agences d'exécution aient une solide connaissance des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats, les membres du CAD suggèrent d'associer ces parties à tous les aspects de la mesure et de la gestion axée sur les résultats. Aider les instances publiques des pays partenaires à jouer un rôle pilote dans l'élaboration des processus de suivi et d'évaluation non seulement favorise l'appropriation, mais peut en plus renforcer leurs capacités dans ces deux domaines.

5. SYSTÈMES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS LES SITUATIONS DE FRAGILITÉ

Les nombreuses difficultés que présente la gestion axée sur les résultats sont particulièrement prononcées dans les situations de fragilité. Les pays fragiles et en conflit sont des cadres complexes caractérisés par des environnements très changeants et l'insuffisance ou l'inexistence des capacités nationales et locales, ce qui rend très difficiles l'élaboration de stratégies, la mise en œuvre des programmes et le suivi des performances. Dans ces contextes, il existe une plus forte probabilité d'échec de l'intervention et de corruption, et un risque d'atteinte à la réputation des donateurs et des agences d'exécution.

Chaque conflit a sa propre histoire et sa propre culture, qui peuvent influencer sur la trajectoire empruntée pour aboutir à des résultats. La nature non linéaire des actions de développement est accentuée, et il peut être difficile d'élaborer des théories du changement dans des contextes qui évoluent rapidement. En outre, dans un environnement hautement politisé, il est encore plus malaisé de convenir d'un ensemble d'objectifs et de stratégies et de les hiérarchiser, surtout quand les objectifs englobent des activités de développement à long terme et des activités classées comme étant humanitaires, diplomatiques ou militaires. De surcroît, il est plus difficile de mettre en œuvre des mesures techniques dans ces situations complexes et multidimensionnelles. De nombreux problèmes peuvent surgir en termes de gestion du risque et d'éventuels effets préjudiciables, de fiabilité et de collecte des données, de possibilités d'associer les bénéficiaires, et de sécurité du personnel.

Au cours d'un atelier de travail de l'OCDE sur l'agenda des résultats (OCDE, 2013c), les participants ont mis en lumière deux obstacles majeurs auxquels ils sont confrontés lors de la mesure et de la gestion axée sur les résultats dans les situations de conflit et de fragilité : pouvoir disposer des informations nécessaires à l'analyse du contexte afin de fixer des cibles pertinentes, et pouvoir disposer de données fiables à des fins de mesure et de gestion.

A. Disposer des informations nécessaires à l'analyse du contexte afin de fixer des cibles pertinentes

Travailler dans des situations de conflit et de fragilité exige une connaissance approfondie du contexte : il faut savoir à quoi ressemble l'environnement dans lequel une intervention s'inscrit et quels sont les risques associés. L'analyse du contexte doit en outre être fréquemment actualisée, car les situations de conflit et de fragilité se caractérisent par leur tendance à évoluer rapidement. Les acteurs sur le terrain éprouvent également des difficultés à accéder aux informations et aux parties prenantes. Les organisations locales sont les mieux placées pour connaître et comprendre l'environnement politique et social qui a engendré une situation de conflit ou de fragilité, et pourraient fournir des données capitales pour éclairer le contexte. La plupart des organismes de développement s'appuient sur ces organisations pour mieux comprendre le contexte, atteindre les personnes dans le besoin et rendre compte des résultats. Les membres du CAD ont, de plus, défini des orientations spécifiques. L'encadré ci-dessous présente quelques-uns des moyens employés par ces derniers pour acquérir la connaissance nécessaire de l'environnement.

Encadré 5.1. Expérience des membres du CAD en matière de compréhension du contexte dans les situations de fragilité

Pour surmonter les problèmes politiques associés à la gestion axée sur les résultats, le **DFID** s'emploie à acquérir une connaissance approfondie du contexte (DFID, 2012). Les cadres de résultats des représentations locales décrivent comment le programme-pays contribuera à atténuer le conflit et à réduire la fragilité et fournissent des informations sur l'orientation générale prise par le pays. Les indicateurs sont ensuite utilisés pour tester la validité de la théorie du changement élaborée pour l'intervention. À cet effet, le jeu d'indicateurs doit suivre les objectifs sectoriels clés ainsi que les objectifs de construction de la paix et de renforcement de l'État. Les indicateurs devraient en plus être désagrégés (décomposés) par groupe cible et par sexe.

Pour faciliter l'analyse d'une situation de fragilité, l'**USAID** a publié un guide intitulé *Measuring Fragility : Indicators and Methods for Rating State Performance* (USAID, 2005). Ce guide identifie quatre catégories d'effets ou de domaines particulièrement pertinents : politique, sécuritaire, économique et social. Il appréhende ces domaines sous l'angle de leur efficacité et légitimité, et produit des indicateurs matriciels des résultats obtenus dans le pays qui analysent le contexte. Ces indicateurs peuvent être utilisés comme variables indicatives pour la mesure des résultats et la gestion axée sur les résultats dans les scénarios relatifs aux situations de fragilité.

B. Collecter des données pour mesurer et gérer pour les résultats

Les interventions dans les pays en proie à un conflit visent à obtenir des résultats de long terme en termes de réduction de la pauvreté et de construction de la paix, et des résultats plutôt à court terme axés sur la stabilisation de la situation. La mesure et la gestion axée sur les résultats nécessitent donc des informations sur le court terme et sur le long terme. Or il arrive que des éléments essentiels à la mesure et à la gestion des performances – comme une théorie du changement ou une logique vérifiable, des résultats clairs et mesurables, des données de référence, des indicateurs clés, l'analyse du contexte et des données de suivi – soient partiellement ou totalement absents des interventions, en particulier dans les pays ou régions en situation de fragilité prolongée ou dans lesquels il existe un conflit armé ouvert.

Collecter des données dans un environnement fragile peut nécessiter de développer des approches innovantes. La faiblesse ou l'absence de systèmes statistiques nationaux et le nombre important d'acteurs internationaux aux systèmes de données peu cohérents peuvent avoir pour conséquence la rareté des données fournies en temps voulu, pertinentes et comparables. Il est d'autant plus difficile de choisir les indicateurs et de collecter les données dans ces environnements que l'accès aux données de terrain est aléatoire, les visites de suivi étant irrégulières du fait du taux de rotation du personnel. Les membres du CAD ont trouvé des moyens innovants de surmonter ces difficultés, principalement en confiant le suivi à des tiers et en profitant des avancées des technologies de l'information, bien que cela puisse exiger un niveau de dépenses plus élevé que dans d'autres contextes. L'encadré 5.2 donne des exemples.

Encadré 5.2. Expériences en matière de collecte de données dans les situations de fragilité

La **Banque mondiale** a développé diverses pratiques pour résoudre les problèmes de disponibilité et de fiabilité des données dans les situations de fragilité. En particulier, elle collecte les informations en provenance de zones inaccessibles en Afghanistan en confiant le suivi à des tiers (comme les écoles et autres partenaires chargés de l'exécution). Elle utilise en outre l'imagerie par satellite pour réaliser des estimations, ainsi que des tablettes et des systèmes de SMS pour télécharger les données dans les zones isolées en Somalie. Au Darfour, la Banque mondiale a créé une base de données « Who does What Where » qu'elle exploite régulièrement pour obtenir des informations auprès de ses partenaires au développement à des fins de mesure et de gestion axée sur les résultats (OCDE, 2013c et OCDE, 2012b).

Afin de trouver et de choisir des indicateurs appropriés pour la mesure des résultats dans une situation de fragilité et pour les programmes de renforcement de l'État, la Banque mondiale travaille en étroite collaboration avec les partenaires du G7+ (un groupe d'États fragiles et en conflit) dans le cadre du New Deal. La Banque a, en outre, créé une boîte à outils sur les situations de fragilité et de conflit, qui fournit une liste d'indicateurs pertinents (Banque mondiale, 2012). Lorsqu'il n'y a pas de données disponibles dans le pays, elle prend pour référence les données disponibles à l'échelle internationale, tout en continuant à renforcer les systèmes et outils nationaux de suivi.

Le **DFID** encourage son personnel à utiliser les sources de données officielles lorsque cela est possible et à les compléter si besoin est par d'autres sources (DFID, 2012). Parmi les autres sources figurent les partenariats avec les acteurs locaux comme les ONG, le secteur privé ou les bénéficiaires. Ainsi, équiper les comités locaux de caméras numériques et de téléphones mobiles peut être un moyen peu coûteux d'obtenir des informations supplémentaires. Le personnel est aussi encouragé à employer des méthodes innovantes qui permettent de recueillir des données par SMS, courrier électronique ou internet. Le Healthy Village sanitation programme, financé par le DFID et mis en œuvre par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF,) expérimente l'utilisation du téléphone mobile pour le suivi. Ce dispositif vise à collecter et valider des données en temps réel sur les programmes à des fins de suivi et de planification, au moyen de SMS et d'internet. Il est facile à utiliser et présente un bon rapport coût-efficacité. Il utilise une carte SIM préformatée (mise au point avec l'opérateur de téléphonie mobile) qui permet aux opérateurs de collecter et transmettre les données sous le format voulu, ce qui réduit le risque d'erreur.

6. NOUVELLES MODALITÉS – LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT FONDÉ SUR LES RÉSULTATS

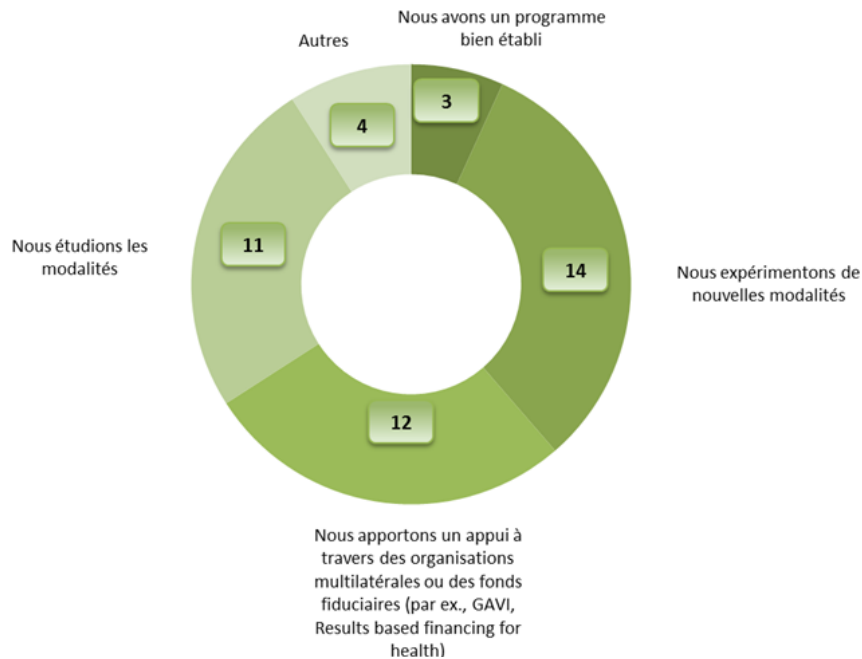
Diverses initiatives internationales ont été engagées pour promouvoir la mesure et la gestion axée sur les résultats. Le chapitre 4 a mis en lumière quelques-unes des initiatives visant à soutenir les pays partenaires, comme le renforcement des capacités et les communautés de pratiques. Le présent chapitre est consacré à une nouvelle approche qui accorde une large place aux incitations à produire des résultats : le financement fondé sur les résultats.

Le financement fondé sur les résultats est une tentative majeure d'éviter les écueils traditionnels de l'aide orientée sur les ressources, en se concentrant dès le début sur les résultats et en liant les versements à ces résultats. Il institue un mécanisme par lequel un bailleur de fonds accepte de verser une contribution au bénéfice d'un organisme à qui revient la responsabilité d'atteindre des résultats prédéfinis. À cet égard, le financement fondé sur les résultats diffère d'autres approches de l'aide, dans lesquelles les fonds servent à financer des moyens spécifiques en vue d'atteindre des résultats. Comme il n'existe pas encore de terminologie harmonisée au niveau international pour qualifier cette approche, nous employons dans ce document le terme générique de « financement fondé sur les résultats » pour désigner de multiples modalités, telles que le paiement par les résultats (payment by results – PbR), le paiement pour les résultats (payment for results – PforR), les prêts axés sur les résultats (results-based lending), les prêts en fonction des performances (performance driven loans), l'aide en fonction des performances (performance-based aid), les tranches variables liées la performance dans les opérations d'aide budgétaire, le paiement à la livraison (cash on delivery) et l'aide basée sur les produits (output-based aid). Dans la littérature spécialisée, l'expression générique « approche axée sur les résultats » est employée de manière interchangeable avec « financement fondé sur les résultats ».

Cette approche vise à changer le paradigme de l'aide de manière à ce que l'attention se porte plus sur les résultats que sur les moyens et les activités, en redéfinissant la relation entre les partenaires au développement/donneurs et les pays partenaires. Selon les tenants de cette approche, le financement fondé sur les résultats améliore la redevabilité, crée un lien plus direct entre l'aide et les résultats, augmente leur appropriation par les pays partenaires et incite à accroître l'efficacité des programmes.

Plusieurs donateurs, dont des organismes bilatéraux et multilatéraux et des fondations, ont commencé à tester et développer des modalités de financement fondé sur les résultats. Dans l'enquête récente de l'OCDE sur la gestion et la mesure des résultats des membres du CAD, un nombre limité d'organisations ont indiqué avoir des programmes bien établis (l'USAID, la Banque mondiale, la Commission européenne), principalement dans les secteurs de la prestation de services et de l'infrastructure.

Graphique 6.1 Quelle est l'expérience actuelle de votre organisme en matière de recours à des modalités de financement fondé sur les résultats ? (nombre de réponses)



Source : OCDE (2013b), *Managing and Measuring for Results: Survey Highlights*, Éditions OCDE, Paris.

Encadré 6.1. Les tranches variables liées à la performance dans les opérations d'aide budgétaire

Les tranches variables dans les opérations d'aide budgétaire liées à l'évaluation des performances telles que mises en œuvre par la **Commission européenne** et certains membres de l'Union européenne constituent un instrument reconnu d'application d'une approche axée sur les résultats. L'aide budgétaire est généralement liée à un cadre d'évaluation des performances qui contient des indicateurs de résultats. Les tranches fixes de des opérations d'aide budgétaire sont décaissées en fonction des cibles atteintes pour une sélection d'indicateurs. Une partie de l'aide est par ailleurs versée sous la forme de tranches variables en proportion du degré d'atteinte des résultats relatif à une sélection d'indicateurs.

En outre, la moitié des membres du CAD ayant participé à l'enquête ont déclaré qu'ils expérimentaient des modalités de financement basé sur les résultats ou qu'ils contribuaient à ce type de modalités par le biais des fonds multilatéraux ou fiduciaires, et 11 ont indiqué qu'ils étudiaient de nouvelles modalités, signe de l'intérêt croissant que les donateurs portent à cette approche (voir graphique 6.1). Ainsi, de nombreux membres du CAD soutiennent les initiatives de financement fondé sur les résultats lancées par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (Alliance GAVI) et la Millennium Challenge Corporation. Certains donateurs, tels que le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce, le ministère néerlandais des Affaires étrangères et l'Asdi, soutiennent le Partenariat mondial pour l'aide basée sur les produits (Global Partnership on output-based aid), fonds fiduciaire multidonneurs créé en 2003. D'autres en sont aux premiers stades de la conception et de la mise en place de prestations de services axées sur les résultats.

Encadré 6.2. Projets pilotes et instruments du financement fondé sur les résultats

Le **DFID** expérimente actuellement dans plusieurs pays et secteurs un nouveau mécanisme de financement fondé sur les résultats appelé « paiement par les résultats » (payment by results). Le DFID distingue différents types de paiements par les résultats selon à qui le risque est transféré : l'administration du pays partenaire, un prestataire de services ou des investisseurs. En Éthiopie, le DFID a forgé un partenariat avec le gouvernement pour créer un projet pilote, Ethiopia results-based aid, ayant pour objectif de relever le niveau d'instruction des élèves dans le pays au fil du temps. Dans le cadre de ce projet pilote, le DFID s'est engagé à verser au ministère de l'Éducation des subventions pouvant atteindre au total 30 millions GBP sur une période de trois ans en fonction de l'augmentation du nombre des élèves qui vont jusqu'au bout de la dixième année. Cette augmentation est mesurée par le nombre d'élèves supplémentaires (par rapport à des données de référence convenues) qui se présentent ou réussissent aux examens nationaux de la dixième année. Le gouvernement éthiopien reçoit des sommes plus élevées pour les élèves des régions émergentes, et s'il s'agit de filles. Dans ce partenariat, il incombe au ministère de l'Éducation de mesurer et notifier les résultats annuels, qui sont vérifiés par un organisme indépendant avant le versement de la subvention par le DFID. En effet, le DFID investit dans la capacité du gouvernement à mesurer et notifier les résultats. Le département a par ailleurs mis en place un processus d'évaluation indépendante pour savoir si et de quelle manière la mesure d'incitation donne des résultats en Éthiopie.

Depuis que l'enquête de l'OCDE a été menée, la **BAsD** a mis en place un nouvel instrument appelé « results-based lending ». Les principales caractéristiques de cet instrument sont les suivantes : appuyer les programmes des pays, lier les versements aux indicateurs de résultats, financer les programmes de dépenses et utiliser les programmes et systèmes nationaux. À l'heure actuelle, deux projets pilotes ont été approuvés dans le secteur de l'éducation au Sri Lanka et quatre autres programmes sont à l'étude en Inde, aux Philippines, aux îles Salomon et au Viet Nam. Cet instrument représente environ 1.5 % des concours financiers de la BAsD, mais ce ratio pourrait augmenter de 7 à 10 % d'ici 2016. Il est intéressant de noter que jusqu'à présent, seuls les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et les pays à revenu intermédiaire ont manifesté un intérêt pour cette formule de financement — c'est le cas notamment de la Chine, qui envisage la possibilité d'un projet pilote. Dans le futur, cependant, ce dispositif de prêt pourrait également être introduit pour les pays à faible revenu et étendu au-delà de son champ d'application actuel, c'est-à-dire les secteurs sociaux et l'infrastructure. Les premières réactions des clients montrent que le dispositif est particulièrement apprécié en raison de sa forte utilisation des systèmes nationaux, de moindres coûts de transaction, d'un meilleur dialogue politique et d'une plus grande coordination de l'aide.

L'approche du financement fondé sur les résultats pose des problèmes techniques et politiques. Comme la plupart des donneurs sont encore en train de piloter ou de développer cette approche, on possède peu d'informations sur son mode de fonctionnement et son efficacité. Des projets pilotes ont été lancés dans divers secteurs et régions, et les instituts de recherche ont commencé à rassembler des informations sur les premiers problèmes rencontrés par les acteurs du développement dans l'utilisation de cette forme d'aide. Cependant, il faudra davantage d'expérimentations et d'évaluations pour comprendre si et comment le financement fondé sur les résultats fonctionne.

Les paragraphes ci-dessous présentent quelques-unes des premières conclusions relatives aux enjeux d'exécution technique et d'économie politique. En effet, d'importants problèmes liés à la mesure et à la gestion axée sur les résultats sont exacerbés dans les approches du financement fondé sur les résultats du fait des répercussions financières et politiques liées au paiement en fonction de l'obtention de résultats et au transfert d'une partie du risque d'exécution aux pays partenaires.

A. Implications techniques

Les caractéristiques du financement fondé sur les résultats influent sur la façon dont les interventions sont conçues et menées, qu'il s'agisse de se mettre d'accord sur la définition des résultats à atteindre ou de s'entendre sur les mécanismes de paiement à l'obtention des résultats.

Le financement fondé sur les résultats se caractérise en premier lieu par le fait que les paiements sont subordonnés à la production des résultats convenus à l'avance. Dans la pratique, la notion de résultats s'entend au sens large et peut inclure l'amélioration des processus, la production de biens, équipements, services ou d'effets directs, selon le secteur d'intervention et les caractéristiques des pays partenaires.

Encadré 6.3. Exemples de résultats prédéfinis

Le programme Program-for-Results lancé en 2012 par la **Banque mondiale** établit un lien direct entre le décaissement des fonds et l'obtention de résultats tangibles et vérifiables. Des indicateurs liés au décaissement sont utilisés pour inciter les gouvernements à atteindre des objectifs intermédiaires et à améliorer la performance. Ces indicateurs reposent sur les produits finaux et intermédiaires, effets directs et processus. Par exemple, au Maroc, pour l'Initiative nationale pour le développement humain, l'indicateur lié au décaissement est la proportion de la population ayant accès à un meilleur approvisionnement en eau dans les communes rurales. Au Népal, les décaissements au titre du programme pour l'amélioration et la maintenance des ponts fondé sur les résultats dépendent du pourcentage de ponts dont les travaux ont été réalisés selon le calendrier prévu.

Source : Deng, F. (2014), « Program-for-Results: an overview and expériences », présentation faite au cours de l'atelier technique sur le financement fondé sur les résultats, organisé par l'OCDE et l'Institut allemand pour le développement, OCDE/DIE, Paris, 19-20 mai 2014.

Le choix d'indicateurs appropriés et leur formulation revêtent une importance cruciale pour le financement fondé sur les résultats, car les incitations à la performance dépendent largement d'eux. Si l'on se concentre sur les résultats concrets attendus, on risque de privilégier les résultats à court terme plus faciles à mesurer. Négliger d'autres priorités pour mettre l'accent sur des objectifs plus quantitatifs pourrait être contre-incitatif et donner lieu à des stratégies non systémiques. Les membres ont constaté que ces effets indésirables peuvent être évités plus facilement quand les objectifs définis sont plus proches, sur la chaîne de résultats, de l'impact que des produits. Cela explique en partie pourquoi, pour le moment, les approches du financement fondé sur les résultats ont été appliquées plus fréquemment dans le secteur de la santé que dans les autres secteurs. Les résultats attendus dans ce secteur sont plus facilement mesurables et vérifiables ; les donateurs savent ce qu'il convient d'acheter parce que les produits peuvent être de bonnes approximations des effets directs. Il est plus difficile d'employer cette forme d'aide dans des domaines du développement plus intangibles, comme la gouvernance ou l'égalité hommes-femmes, dans lesquels les résultats sont par nature plus qualitatifs et de long terme. Toutefois, des projets pilotes sont actuellement menés dans le secteur de la gouvernance, en particulier dans deux domaines : i) la réforme et la décentralisation de l'administration ; et ii) la gestion des finances publiques.

Encadré 6.4. Expérience des membres du CAD en matière de financement fondé sur les résultats dans le domaine de la gouvernance

L'Agence française de développement (AFD), MAECD Canada, Danida et la banque de développement allemande KfW, en collaboration avec le gouvernement du Ghana, ont créé un fonds de développement des collectivités locales au Ghana pour verser aux assemblées métropolitaines, municipales et de district des contributions en fonction des performances en complément de leurs principales source de financement : le fonds commun de l'assemblée de district et un transfert provenant de l'administration centrale. Ce fonds vise à mobiliser des ressources supplémentaires, à mettre en place des incitations à la performance et à établir un lien entre l'évaluation des performances et le renforcement des capacités. Il prévoit une évaluation annuelle pour toutes les assemblées, laquelle comprend deux volets :

- évaluation des conditions indispensables à remplir par les assemblées pour garantir la capacité d'absorption et la bonne gestion des fonds
- évaluation de la performance en fonction d'indicateurs plus qualitatifs et des produits institutionnels.

Le fonds comporte trois types de contributions ; la principale est la contribution versée en fonction des performances correspondant à 68 % des ressources disponibles, et les deux autres sont la contribution de base et la contribution au titre du renforcement des capacités.

Source : Janus, H. (2014), Real Innovation or Second-Best Solution? First Expériences from Results-Based Aid for Fiscal Decentralisation in Ghana and Tanzania, document de travail 3/2014, Institut allemand pour le développement (DIE), Bonn.

Le financement fondé sur les résultats présente une seconde caractéristique : c'est le bénéficiaire – le gouvernement ou le prestataire de services – qui assume la responsabilité de l'obtention des résultats. Le risque lié à l'exécution étant transféré du donneur au bénéficiaire, la négociation des cibles et de leur prix sont primordiales. S'agissant de la fixation des prix, les donneurs ont tendance à découpler le prix ou compensation des dépenses nécessaires à la production d'effets directs. Cette tendance s'explique par le fait qu'associer la dépense à la production d'effets directs peut retarder les versements. Qui plus est, les projets pilotes de financement fondé sur les résultats ne sont pas mis en œuvre isolément : ils coexistent avec des modes de financement orienté sur les ressources, lesquels peuvent couvrir une partie des coûts nécessaires à la production de résultats. Puisque les prix doivent prendre en compte l'incitation à assumer les risques, les cibles et le prix correspondant doivent être arrêtés d'un commun accord via un long processus de négociation, dans lequel chaque partie prenante est consciente de l'importance désormais accordée aux résultats. L'expérience acquise dans le secteur de la santé montre que, lorsqu'elles négocient les incitations, les parties prenantes doivent garder à l'esprit que chaque restriction ou exigence financière additionnelle diminue l'intérêt de l'incitation du fait de la charge associée à la production de rapports.

Transférer le risque au gouvernement ou au prestataire de services soulève par ailleurs la question des capacités locales, qu'elles soient financières ou techniques. Pour résoudre le problème des capacités financières, les donneurs peuvent choisir d'inclure des mécanismes de préfinancement (déblocage d'une partie des fonds avant l'obtention de résultats), en fonction des capacités locales et du risque pris par leurs partenaires, même si les projets pilotes sont généralement complémentaires de programmes traditionnels de financement des moyens. En ce qui concerne les capacités techniques, la question de savoir si les donneurs doivent ou non intervenir divise toujours les acteurs sur le terrain. Certains préconisent de ne pas intervenir pour favoriser l'appropriation par les partenaires et la pérennité et pour accroître l'efficacité. D'autres penchent plus pour une approche interventionniste afin de renforcer les systèmes des partenaires. Quel que soit leur avis sur la question, les donneurs tendent à accompagner leurs programmes d'une assistance technique ou de mesures de renforcement des capacités, que ce soit à la demande du partenaire pendant la mise en œuvre ou durant la phase de conception.

Encadré 6.5. Expériences des membres du CAD en matière de gestion des risques

Sous l'appellation « payment by results », le **DFID** a développé des approches communes mais différenciées, les programmes étant adaptés aux contextes particuliers. La comparaison de deux programmes pilotes mis en œuvre respectivement au Rwanda et en Ouganda illustre la façon dont la conception peut être adaptée pour répondre aux différents niveaux de risque propres à chaque pays et secteur.

Tableau 6.1. Payment by results : deux programmes pilotes

	Aide axée sur les résultats en matière d'éducation au Rwanda	Financement fondé sur les résultats en matière de santé en Ouganda
Résultats	Amélioration de la réussite scolaire, mesurée par le nombre d'élèves se présentant aux principaux examens scolaires	Amélioration d'indicateurs clés de la santé maternelle et infantile
Risque	Intégralement versée à l'obtention de résultats, une composante relative à une formule d'éducation mixte est versée sous la forme d'une aide budgétaire sectorielle	Médicaments indispensables et petites subventions de démarrage payées d'avance
Qui reçoit les fonds ?	Le gouvernement du Rwanda, le ministère de l'Éducation	Les différents établissements de santé
Assistance technique (AT)	Pas d'AT initiale, l'accent est mis sur l'appréciation du bénéficiaire	AT en terme de planification des activités, la gestion financière, la fourniture de médicaments, et équipes sanitaires de district pour un suivi des services indépendant

Source : Cockburn, E. (2014), « Department for International Development, Payment by Results », présentation faite au cours de l'atelier technique sur le financement fondé sur les résultats, organisé par l'OCDE et l'Institut allemand pour le développement, OCDE/DIE, Paris, 19-20 mai 2014.

Les approches du financement fondé sur les résultats requièrent de disposer de données fiables pour la mesure. Lorsque les changements attendus ont été clairement définis et que des cibles ont été convenues d'un commun accord, un état des lieux de qualité et des indicateurs appropriés sont essentiels pour mesurer les performances. Le choix des données de référence, d'autant plus difficile que l'on se déplace vers la partie « impact » de la chaîne des résultats, peut avoir d'importantes répercussions sur l'appréciation de la performance, et par conséquent, sur le montant des versements. L'expérience acquise dans le cadre des initiatives de réduction des émissions résultant de la déforestation et de la dégradation des forêts (REDD+) montre qu'une modification de la situation de référence peut entraîner une variation considérable du montant des versements estimés (voir encadré 6.6), ce qui peut être un argument pour autoriser les ajustements a posteriori si nécessaire.

Encadré 6.6. REDD+ et la question de la situation de référence

L'accord entre le Brésil et la Norvège sur l'initiative REDD+ vise à continuer de faire reculer les taux de déforestation pour, *in fine*, mettre un terme à la déforestation illégale. En ce qui concerne le biome de l'Amazonie, cet objectif peut empêcher l'émission de 4.8 milliards de tonnes de dioxyde de carbone au cours de la période 2006-2017, sur la base d'une estimation de 100 tonnes de carbone à l'hectare. Aux termes de l'accord, le taux de réduction de la déforestation utilisé pour mesurer la performance est calculé par rapport à une situation de référence, à savoir la moyenne sur les dix dernières années. Dans ce cas, le montant total versé de 2009 à 2013 devrait s'élever à 10.398 milliards USD. Cependant, si l'on avait pris à la place la moyenne sur les cinq dernières années (actualisée chaque année), ce montant aurait été divisé par plus de deux.

Tableau 6.2 : Simulation des versements annuels avec changement de niveau de référence (millions USD)

Année	Niveau de référence actuel	Autre niveau de référence
2009	2 213	1 707
2010	2 298	1 060
2011	1 814	733
2012	2 153	789
2013	1 920	301
Total	10 398	4 590

Source : Angelsen, A. (2014), « REDD+ as performance-based aid », présentation faite au cours de l'atelier technique sur le financement fondé sur les résultats, organisé par l'OCDE et l'Institut allemand pour le développement, OCDE/DIE, Paris, 19-20 mai 2014.

Étant donné les conséquences financières de la mesure, une vérification indépendante s'impose pour contrôler si ce qui a été convenu a été effectivement réalisé. En effet, c'est en se concentrant sur les résultats et non sur les processus que l'on peut disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour adapter la mise en œuvre aux problèmes et enjeux locaux. Dans la pratique, les dispositifs de vérification sont généralement mis en œuvre par des entités publiques indépendantes (comme la Cour des comptes), des entreprises privées ou des ONG. Ces dispositifs peuvent exiger des moyens techniques et financiers considérables pour limiter le risque de corruption et de manipulation.

Le calendrier des paiements joue également un rôle important, tant en termes de capacités que de motivation. Comme pour les programmes de financement plus traditionnels, la question de la synchronisation des versements avec le cycle budgétaire du pays est cruciale. De plus, le financement fondé sur les résultats présente des difficultés spécifiques quand il s'agit de débloquer les fonds après obtention d'un résultat. En effet, certains résultats sont impossibles à atteindre intégralement sur une courte période de temps ; or le risque pour le bénéficiaire s'accroît avec la durée pendant laquelle il doit combler le manque de financements avant que les versements ne soient effectués. En outre, dans le cas de programmes ciblant des gouvernements, la question de la rotation des effectifs doit être prise en considération. Si le bénéficiaire initial risque de ne plus être en poste quand les sommes sont versées, les incitations financières à l'innovation et à la résolution des problèmes ne seront plus aussi efficaces. Pour parer à cette difficulté, et quand le type des résultats le permet, certains projets pilotes prévoient déjà la possibilité de versements partiels au titre des résultats partiels.

B. Enjeux d'économie politique

Le financement fondé sur les résultats soulève également des questions plus générales liées à la dimension politico-économique de cette approche et aux moyens de concrétiser ses avantages potentiels.

Pour mettre en œuvre des mécanismes efficaces de financement fondé sur les résultats, il importe de comprendre comment l'incitation à accélérer les progrès et à optimiser les dépenses motive le donneur et le pays partenaire. En effet, les défenseurs du financement fondé sur les résultats soulignent que cette approche peut avoir des répercussions sur la gestion de l'aide et sur les politiques publiques en général. Les expériences dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'environnement révèlent que les projets pilotes de financement fondé sur les résultats peuvent créer une culture des résultats au-delà de la gestion des projets pilotes eux-mêmes, soutenir l'innovation et la créativité et contribuer à accorder une plus grande place aux nouveaux enjeux sur l'agenda politique. Ces changements sont-ils attribuables aux incitations financières ou aux incitations non financières ? Le recentrage de l'attention sur les résultats pèse-t-il davantage ? Dans la pratique, les projets pilotes ont tendance à multiplier les incitations potentielles. Une tendance courante consiste à introduire un élément de concurrence entre les bénéficiaires possibles de l'allocation des fonds.

Cet élément de concurrence peut diminuer le coût d'opportunité en permettant à un responsable de programme de ne pas verser de fonds pour des projets infructueux. En effet, comme indiqué dans les chapitres précédents, en l'absence de changement organisationnel, le personnel pourrait être plus incité à s'attacher au versement des fonds qu'au recueil d'informations sur les résultats. En raison des pressions poussant à verser des fonds, il peut exister un risque que les résultats faciles à mesurer et à atteindre, ainsi que les pays enregistrant de bons résultats, soient favorisés au détriment des autres – et que l'écart de ressources entre les pays partenaires se creuse en conséquence. Pour limiter ces effets indésirables, les programmes pilotes ont été conçus dans une approche globale de la coopération pour le développement. Ils sont généralement utilisés comme outils complémentaires visant à accélérer les progrès, et non de façon isolée (voir paragraphe 6.11). En outre, quand les programmes sont mis en œuvre, certains programmes pilotes offrent la possibilité d'ajuster les mesures incitatives au cours du temps – avec, par exemple, des indicateurs plus stricts – pour que les pays partenaires restent disposés à prendre plus de risques que d'habitude.

Encadré 6.7. Financement fondé sur les résultats et concurrence : exemples

Le **programme EnDev** est un programme multidonneurs soutenu par les Pays-Bas, l'Allemagne, la Norvège, l'Australie, le Royaume-Uni et la Suisse et exécuté par l'Agence allemande pour la coopération internationale (GIZ) en collaboration avec des organismes partenaires dans 24 pays en Afrique, en Amérique latine et en Asie. Le programme a pour objectif d'assurer aux ménages, aux établissements sociaux et aux petites et moyennes entreprises un accès durable aux services d'énergie modernes, et renforce les compétences et capacités des principaux acteurs du secteur de l'énergie. Il conjugue une approche axée sur les résultats, des éléments de concurrence et une allocation souple des fonds. Les fonds sont versés en fonction du nombre de personnes à qui il est donné durablement accès à l'énergie au regard du coût et des effets des technologies et services fournis. Après le financement initial des projets pilotes, un financement supplémentaire est accordé aux projets affichant de bonnes performances (bons résultats pour un bon rapport coût-efficacité) pour leur déploiement à plus grande échelle.

Le programme d'aide axée sur les résultats lancé par le **DFID** dans le secteur de l'éducation en Éthiopie respecte un juste équilibre entre des éléments relatifs à la concurrence et d'autres relatifs à l'équité (voir encadré 6.2 sur les mécanismes de versement). Lorsque l'État reçoit les fonds, le ministère de l'Éducation les réaffecte aux régions. La moitié des fonds est versée en fonction de l'augmentation du nombre des étudiants qui se présentent et réussissent aux examens et l'autre moitié en fonction du nombre total de ceux qui se présentent et réussissent aux examens dans chaque région. Les dotations sont en outre rendues publiques, ce qui renforce la partie non financière des incitations.

Source : OCDE/DIE (2014), « Technical workshop on results-based financing », rapport de l'atelier de travail, Paris, 19-20 mai 2014.

7. DIMENSIONS CLÉS POUR UNE MESURE ET UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EFFICACES

Les chapitres précédents traitaient des difficultés et pratiques en matière de mesure des résultats, d'utilisation des informations sur les résultats, d'appui aux pays partenaires et de systèmes de gestion axée sur les résultats dans les situations de fragilité. En s'appuyant sur les expériences des membres du CAD, ce chapitre examinera les principaux facteurs à même d'améliorer, d'un point de vue stratégique, organisationnel et technique, la mesure et la gestion axée sur les résultats au sein des organismes de développement.

A. L'assignation d'un objectif clair au système de gestion axée sur les résultats

Le chapitre 3 illustre les utilisations possibles de l'information, de la prise de décision à l'apprentissage et à la redevabilité. Les priorités en matière d'informations sur les résultats diffèrent selon l'usage qui sera fait de ces dernières. Lorsque les informations sur les résultats sont utilisées à des fins de gestion, il s'agit essentiellement de déterminer de quelle façon les résultats à long terme ont été obtenus, tandis que lorsqu'elles servent à la reddition de comptes, l'accent est mis sur les résultats à court terme qui peuvent être facilement attribués à tel ou tel organisme. Parce qu'il peut avoir des conséquences contradictoires sur la méthode choisie pour mesurer les résultats, le fait d'indiquer clairement l'usage qu'il sera fait des informations aidera les membres du CAD à adapter en conséquence leurs cadres organisationnel et opérationnel. Cela aidera aussi les responsables à envoyer des signaux clairs au sein de leur organisation.

Lorsque les informations sur les résultats sont utilisées principalement à des fins de redevabilité, les données agrégées attribuées à un organisme peuvent envoyer aux citoyens un message concis sur les résultats obtenus. Lorsqu'elles sont agrégées au niveau du pays et qu'elles s'accompagnent d'une analyse du contexte et des performances, et d'une explication de l'approche de la gestion du risque, leur communication peut contribuer à sensibiliser les citoyens des pays donateurs et des pays partenaires aux problèmes rencontrés et aux progrès réalisés en matière de développement. La communication d'informations sur les résultats concerne aussi les citoyens dans les pays partenaires. Soutenir les efforts déployés par les pays partenaires pour faire connaître les résultats de leurs politiques publiques peut renforcer le dialogue politique et favoriser une bonne gouvernance.

En ce qui concerne l'utilisation des informations sur les résultats à des fins de gestion, les efforts des membres du CAD ont été freinés par une faible culture des résultats au sein des organisations.

B. Une culture des résultats faisant preuve de maturité

La faible maturité de la culture des résultats dans les organismes de développement – et ses conséquences organisationnelles – constitue pour les organismes donneurs un des principaux obstacles à l'utilisation des résultats pour la prise de décision et l'apprentissage. Comme l'ont expérimenté les membres du CAD, il est difficile de mettre en pratique de façon constructive une politique axée sur les résultats s'il n'y a pas une forte culture des résultats, et elle peut être perçue comme une simple exigence formelle. Instaurer une telle culture requiert :

- **Un leadership solide** qui i) communique la vision stratégique de ce que l'organisation ambitionne de réaliser ; ii) précise comment le personnel contribue à cette vision et comment les résultats doivent faire partie de son travail quotidien ; et iii) montre les avantages de mettre l'accent sur les résultats. Au niveau du pays, un chef de file qui promeut, demande et utilise les informations relatives aux résultats peut constituer un atout à cet égard.
- **Encourager le personnel, au moyen de mesures d'incitation adaptées** pour renforcer les pratiques en matière de mesure et de gestion axée sur les résultats. Concrètement, ces mesures incitatives peuvent être, par exemple, des dispositifs de soutien comme des formations, des directives faciles à utiliser, des bases de données pour aider le personnel dans ses missions, les réactions de la direction, ou la prise en considération des résultats dans l'évaluation des performances individuelles. Cependant, l'introduction de mesures incitatives doit s'effectuer avec précaution de façon à limiter le risque que les activités faciles à réaliser soient choisies en priorité et à ce que les discussions sur les résultats ne se transforment pas en négociations sur la performance ou le respect des règles.
- **Tenir l'encadrement et les agents responsables des résultats.** Dans une structure incitative appropriée, s'efforcer de produire des résultats devrait être une mission faisant partie intégrante du travail quotidien du personnel. Les débats des membres du CAD sur le financement fondé sur les résultats ont montré que tenir le personnel responsable implique de trouver un juste équilibre entre la priorité accordée aux versements et celle accordée à l'obtention de résultats.
- **Donner à l'encadrement et aux agents les moyens d'opérer des ajustements.** L'encadrement devrait être tenu pour responsable de ce qui est sous son contrôle et devrait tout autant être habilité à procéder à des ajustements. Les exemples tirés des situations de fragilité illustrent comment le fait de disposer d'une certaine marge de manœuvre dans l'ajustement des résultats intermédiaires pendant la mise en œuvre tout en étant soucieux de produire les effets attendus peut augmenter la capacité à produire des résultats à long terme.
- **Un environnement propice aux discussions sur les mauvaises et les bonnes performances.** Pour procéder à un ajustement de la meilleure façon possible, les responsables doivent pouvoir tirer des leçons des bonnes et des mauvaises performances. Un environnement ne permettant pas de rendre compte des performances négatives peut aboutir à des rapports peu fiables et à une analyse inadéquate des objectifs non réalisés et des résultats produits de façon non intentionnelles.
- **Un engagement et une volonté de la part de l'organisation de tirer des enseignements des résultats.** Les politiques axées sur les résultats ne sauraient être limitées à la collecte des données et à des cibles. Des informations, analyses et

évaluations qualitatives doivent compléter la mesure des résultats pour comprendre comment et pourquoi des résultats ont été obtenus ou non.

C. L'adhésion des dirigeants des organismes donneurs et des organismes partenaires au niveau du pays

Il est indispensable de rallier l'adhésion des dirigeants des organismes donneurs et des organismes partenaires pour s'assurer que les interventions seront axées sur les résultats et que des données sur les résultats seront produites et utilisées pour prendre des décisions. Mettre l'accent sur l'utilisation des systèmes nationaux et sur le renforcement des capacités techniques ne saurait suffire. En effet, susciter l'adhésion suppose aussi que des discussions et des négociations sur les changements souhaités en matière de développement aient lieu entre les partenaires au développement avant que ne soient définis les moyens de parvenir à ces changements. Sans nécessairement aller jusqu'à aborder la question du financement fondé sur les résultats, les négociations sur les résultats peuvent modifier les relations avec les pays partenaires. La transparence des résultats attendus et des informations sur les résultats peut devenir un élément du dialogue politique s'ils sont débattus dès le départ et pendant la mise en œuvre afin de former une vision commune, d'y adhérer et de s'accorder sur les ajustements nécessaires. Cette flexibilité contribuera à créer le leadership nécessaire au niveau de l'intervention et à encourager la direction à opérer des changements qui répondent aux besoins du pays au lieu de se limiter aux changements facilement mesurables.

D. Des résultats clairement définis au niveau des pays et des interventions

Rallier l'adhésion des dirigeants des organismes donneurs et des organismes partenaires nécessite aussi que les résultats soient clairement définis et décrits. Les différentes parties prenantes peuvent avoir des avis divergents sur ce à quoi un résultat ressemble. Or lorsque ceux qui s'emploient à produire les résultats attendus saisissent mal ce que ces résultats doivent être, cela peut créer une forte confusion. La clarification des objectifs et de la définition de la performance non seulement donne une orientation stratégique au personnel et aux partenaires au développement, mais elle fournit aussi les informations nécessaires à la prise de décision. Pour les besoins de la gestion axée sur les résultats, ces derniers ne peuvent être définis uniquement à l'échelle de l'organisation. Les résultats au niveau des pays et des interventions doivent être cohérents avec la stratégie organisationnelle pour qu'elle puisse être menée à bien et que les priorités ne soient pas perdues de vue.

E. Un juste équilibre entre les résultats de court et de long terme

Les pressions poussant à communiquer des résultats clairs et mesurables ne doivent pas conduire une organisation à s'attacher exclusivement au court terme. L'agenda des résultats, qui est complexe, ne présente un réel intérêt que s'il contribue à améliorer durablement la vie des populations pauvres au lieu de seulement modifier la façon dont les partenaires au développement gèrent et rendent compte des résultats. Axer les efforts sur les changements à long terme au service du développement nécessite d'analyser la façon dont les résultats s'articulent entre eux dans le temps et d'un secteur à l'autre. Des approches exhaustives peuvent aider à comprendre ces interactions. Ainsi, l'étude des changements au niveau des groupes cibles permettrait de mieux mesurer et appréhender les chaînons manquants entre les produits dans un secteur et les résultats

transversaux. Cette approche requiert d'importantes capacités de suivi et d'analyse, y compris sur le terrain, pour étudier les interactions et les évolutions qualitatives.

F. Des cadres de résultats gérables alignés sur les priorités

Définir les résultats à de multiples niveaux (organisation, pays et intervention) tout en s'efforçant de répondre aux besoins en matière de gestion et de redevabilité peut conduire à une multiplication des indicateurs, à une perte de temps et à un gaspillage des ressources. Il est donc crucial d'aligner les cadres de résultats sur les priorités stratégiques et de filtrer les informations en fonction de la demande. Cela implique, cependant, d'établir clairement qui utilisera les informations sur les résultats et à quelles fins. Par exemple, sélectionner un nombre limité d'indicateurs qui rendront compte des données agrégées à l'échelle de l'organisation peut faciliter la rédaction de messages destinés au public tout en limitant le nombre d'indicateurs. Au niveau des interventions et des pays, s'appuyer sur l'expérience et l'expertise du personnel tout en restant concentré sur les priorités pour filtrer et sélectionner les indicateurs permet aussi de limiter ces derniers à un nombre gérable.

G. Une disponibilité et une fiabilité accrues des données

Les politiques et systèmes de gestion axée sur les résultats dépendent des données disponibles et de leur fiabilité. Collecter des données fiables suppose d'y consacrer les ressources nécessaires – ressources qui ne devraient pas entrer en concurrence avec celles affectées à la mise en œuvre. L'expérience acquise dans les situations de fragilité peut apporter d'utiles éclairages sur la façon dont les données peuvent être collectées dans ces contextes. En effet, dans les situations dans lesquelles les données fiables sont rares, les donateurs ont obtenu des résultats positifs en recourant aux capacités locales, au suivi par un tiers, aux bases de données publiques et à la mise en commun des ressources pour collecter les données entre différents donateurs et projets. Cela est toutefois à mettre en relation avec le besoin en informations des pays partenaires et avec les efforts déployés pour soutenir les systèmes de gestion axée sur les résultats de ces derniers. Cet appui peut s'attacher à améliorer la qualité des données et le degré de rapidité de leur mise à disposition, à promouvoir une culture des résultats et à utiliser les systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires pour éclairer les décisions concernant les interventions des donateurs.

H. La voie à suivre

Les paragraphes précédents ont montré que les difficultés techniques ne devaient pas prendre le pas sur les aspects politiques et stratégiques de la mesure et de la gestion axée sur les résultats. En outre, bien que les approches axées sur les résultats fassent partie du programme d'action de Paris, d'Accra et de Busan, la manière dont l'agenda des résultats est traité – en mettant davantage l'accent sur la redevabilité des donateurs – indique que les donateurs risquent de se détourner des principes de l'appropriation et de l'alignement. Placer les résultats au cœur de l'action publique requiert plus que des capacités techniques ; cela exige que toutes les parties prenantes aient une solide culture des résultats. Bien que les principaux vecteurs d'une telle culture aient été identifiés, de nombreux membres du CAD en sont encore à l'instaurer. Les membres du CAD devraient continuer le partage d'expériences et leur apprentissage mutuel sur la façon de concrétiser ces changements. Les cadres de résultats se multiplient dans les pays donateurs et dans les pays partenaires ; les membres du CAD devront poursuivre les efforts entrepris pour accroître la cohérence entre les stratégies orientées sur les résultats des donateurs et celles des partenaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Alanko K. (2014), « Results-based country strategies for development co-operation of Finland », présentation faite au cours de la réunion OCDE/CAD, Paris, 8 avril 2014.
- Angelsen A. (2013), « REDD+ as performance-based aid: General lessons and bilateral agreements of Norway », *WIDER Working Paper*, Vol. 2013/135, UNU-WIDER, Helsinki.
- Angelsen A. (2014), « REDD+ as performance-based aid », présentation faite au cours de l'atelier technique sur le financement axé sur les résultats, organisé par l'OCDE et l'Institut allemand pour le développement, OCDE/DIE, Paris, 19-20 mai 2014.
- Asdi (2007), *Strengthening Sida Management for Development Results*, Agence suédoise de coopération pour le développement international, Stockholm.
- Asdi (2012), *Results for Justice and Development*, Agence suédoise de coopération pour le développement international, Stockholm.
- Asia Pacific CoP-MfDR (2011), *Framework for Results-Based Public Sector Management and Country Cases*, Banque asiatique de développement, Philippines.
- BAfD (2010), *Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque*, Groupe de la Banque africaine de développement, Tunis.
- BAfD (2013), *Revue annuelle sur l'efficacité du développement, édition 2013 : vers une croissance durable en Afrique*, Groupe de la Banque africaine de développement, Tunis.
- Banque mondiale (2007), *Results Based National Development Strategy: Assessments and Challenges Ahead*, Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale (2011), *A New Instrument to Advance Development Effectiveness: Program-for-Results Financing*, Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale (2012), *Guidance for Supporting State-Building in Fragile and Conflict-Affected States: a Tool-kit*, Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale (2013a), *Core Sector Indicators and Definitions*, Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale (2013b), *Integrated Results and Performance Framework: World Bank Corporate Scorecard*, Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale (2013c), *Results Based Financing in the Energy Sector: Analytical Guide*, Technical Report 004/13, Energy Sector Management Assistance Program (ESMAP), Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale et GIE (2012a), *Designing a Results Framework for Achieving Results: A How To Guide*, Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale et GIE (2012b), *Overlooked Links in the Results Chain*, Evaluation Brief 14, Banque mondiale, Washington DC.
- BAsD (2010), *Preparing Results Frameworks and Monitoring Results - Country and Sector Levels*, Banque asiatique de développement, Philippines.
- BAsD (2013), *Piloting Results-Based Lending For Programs*, Banque asiatique de développement, Philippines.
- BID (2010), *Managing for Development Results: Progress and Challenges in Latin America and the Caribbean*, Banque interaméricaine de développement, Washington DC.

- BID (2013), *Development Effectiveness Overview 2012*, Banque interaméricaine de développement, Washington DC.
- Binnendijk A. (2000), *Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience*, groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide, Éditions OCDE, Paris.
- Cockburn E. (2014), « Department for International Development, Payment by results », présentation faite au cours de l'atelier technique sur le financement axé sur les résultats, organisé par l'OCDE et l'Institut allemand pour le développement, OCDE/DIE, Paris, 19-20 mai 2014.
- Commission européenne (2013), « Paving the way for an EU development and cooperation results framework », *Document de travail des services de la Commission européenne*, Commission européenne, Bruxelles.
- Danida (2011), *Danish Development Cooperation in a Results Perspective: Danida's Framework for Managing for Development Results 2011–2014*, ministère danois des Affaires étrangères, Copenhague.
- Danida (2012), *The Right to a Better Life*, ministère danois des Affaires étrangères, Copenhague.
- Danida (2013), *Guidelines for Country Programmes*, ministère danois des Affaires étrangères, Copenhague.
- Davies I. (2009), « What gets measured gets done: Well, not necessarily », *Evaluation Connections*, n° 2, nov. 2009, European Evaluation Society, Prague.
- DDC (2013a), *Rapport annuel 2013*, Direction du développement et de la coopération (DDC), Berne.
- DDC (2013b), *Guideline Results-Oriented Core Contributions Management (CCM)*, Direction du développement et de la coopération (DDC), Berne.
- DDC (2013c), *Results-Oriented Core Contribution Management (CCM)*, fiche CCM, Direction du développement et de la coopération (DDC), Berne.
- DDC (2013d), *SDC Guidelines for Elaborating Cooperation Strategies*, Direction du développement et de la coopération (DDC), Berne.
- Département d'État des États-Unis et USAID (2012), *Foreign Operations FY 2011 Performance Report and FY 2013 Performance Plan*, Département d'État des États-Unis, Washington DC.
- DFID (2011a), *Indicators and Value for Money in Governance Programming*, Briefing Note, Department for International Development.
- DFID (2011b), *Measuring and Managing for Results in Fragile and Conflict-Affected States and Situations*, Interim Guidance Note, Department for International Development.
- DFID (2011c), *UK Aid: Changing lives, delivering results*, Department for International Development.
- DFID (2012), *Results in Fragile and Conflict-Affected States and Situations: How to Note*, Department for International Development.
- DFID (2013a), *Department for International Development Annual Report and Accounts 2012-13*, Department for International Development.
- DFID (2013b), *DFID's Results Framework: Managing and Reporting DFID Results*, Department for International Development.
- DG DEVCO et EuropeAid (2013), *Results Study*, Commission européenne, Bruxelles.

- Fan V., D. Duran, R. Silverman et A. Glassman (2013), *Grant Performance and Payments at the Global Fund*, CGD Policy Paper 031, Center for Global Development,
- FCCM (2013), *US Experience on Results-Based Finance Forest Carbon, Markets and Communities (FCCM) Program*, USAID, Washington DC.
- Gelb A. (2013), *Implementing a Results-Based Approach to Strengthen IDA Support for Fragile States*, CGD Brief, Center for Global Development, Washington DC.
- Glennie A., W. Straw et L. Wild (2012), *Understanding Public Attitudes to Aid and Development*, Institute for Public Policy Research and Overseas Development Institute, Londres.
- Gorter A.C., P. Ir et B. Meessen (2013), *Evidence Review, Results-Based Financing of Maternal and Newborn Health Care in Low- and Lower-Middle-Income Countries*, ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et Société allemande pour la coopération internationale (GIZ), Bonn.
- Goss Gilroy Inc. (2011), *Results Reporting by Donor Agencies*, MDF Training & Consultancy BV, Pays-Bas.
- Grittner A. M. (2013), *Results-Based Financing: Evidence from Performance-Based Financing in the Health Sector*, document de réflexion 6/2013, Institut allemand pour le développement (DIE), Bonn.
- Hermann Consulting, KEK CDC Consultants (2012), *Analysis of the Quality Assessment of the Annual Reports and Management Responses 2012*, Direction suisse du développement et de la coopération, Berne.
- Holzapfel S. (2013), *The Role of Indicators in Development Cooperation: An Overview Study with a Special Focus on the Use of Key and Standard Indicators*, Institut allemand pour le développement (DIE), Bonn.
- IFAD (2014), *Multilateral Development Banks' Common Performance Assessment System COMPAS 2012*, International Fund for Agricultural Development, Rome.
- Irish Aid (2013), *OECD DAC Peer Review of Ireland, Memorandum*, Irish Aid, ministère des Affaires étrangères.
- Irish Aid (non daté), *A Results-based Management Approach to Country Strategy Papers*, Irish Aid, ministère des Affaires étrangères.
- ITAD Ltd (2012), *Evaluation of the Irish Aid Ethiopia Country Strategy 2008-2012: Contribution of a Results-Based Management Approach to Strategy Development*, Learning brief, ITAD Ltd., Hove, UK.
- Janus H. (2014), *Real Innovation or Second-Best Solution? First Experiences from Results-Based Aid for Fiscal Decentralisation in Ghana and Tanzania*, document de réflexion 3/2014, Institut allemand pour le développement (DIE), Bonn.
- Kenny C. et W.D. Savedoff (2014), *Results-Based Payments Reduce the Real Costs of Corruption in Foreign Aid*, CGD Brief, Center for Global Development, Washington DC.
- Klingebiel S. (2012) *Results-Based Aid (RBA): New Aid Approaches, Limitations and the Application to Promote Good Governance*, document de réflexion 14/2012, Institut allemand pour le développement (DIE), Bonn.
- Leiderer S. (2012), « Fungibility and the choice of aid modalities: The red herring revisited », *WIDER Working Paper*, Vol. 2012/68, UNU-WIDER, Helsinki.
- MAECD (2013a), *Les outils de la Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide pratique*, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H> (consulté

- le 28 juillet 2014), ministère canadien des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD Canada).
- MAECD (2013b), *Nesting Model in DFATD International development* (non publié), ministère canadien des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD Canada).
- MAECD (non daté a), *DFATD Consolidated Indicators, Tip Sheet, Results-Based Management Guidance*, MAECD, Ottawa.
- MAECD (non daté b), *How to Choose Indicators for Country Development Program Level PMF, Tip Sheet for DFATD Geographic Development Country Programs, Results-Based Management Guidance*, MAECD, Ottawa.
- MAEDI (2013), *Résultats de l'aide française*, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/aide-au-developpement-1060/les-principes-de-l-aide-francaise/article/resultats-de-l-aide-francaise> (consulté le 29 juillet 2014).
- Mahgoub A. et W.D. Savedoff (2010), *Cash on Delivery: A New Approach to Foreign Aid*, CGD Brief, Center for Global Development, Washington DC.
- MFA (2013a), *Results Strategy for Sweden's International Development Cooperation in Tanzania 2013–2019*, ministère des Affaires étrangères, Stockholm.
- MFA (2013b), *Results Strategy for Sweden's International Development Cooperation in Zambia 2013–2017*, ministère des Affaires étrangères, Stockholm.
- MFAT (2013a), *MFAT Guidance on Developing a Results Framework*, ministère néo-zélandais des Affaires étrangères et du Commerce, Wellington, Nouvelle-Zélande.
- MFAT (2013b), *New Zealand Aid Programme Strategic Results Framework – Structure and Indicators*, ministère des Affaires étrangères et du Commerce, Wellington, Nouvelle-Zélande.
- MFAT (2013c), *New Zealand Aid Programme Strategic Results Framework – Structure and Indicators, Indicator Definitions and Technical Notes (Level 2)*, ministère des Affaires étrangères et du Commerce, Wellington, Nouvelle-Zélande.
- MFAT (2013d), *Developing, Appraising and Approving an Activity Design*, Guideline, Aid Effectiveness Team, IDG DSE, ministère des Affaires étrangères et du Commerce, Wellington, Nouvelle-Zélande.
- Ministère finlandais des Affaires étrangères (2011), *Results-Based Approach in Finnish Development Cooperation*, rapport d'évaluation, ministère finlandais des Affaires étrangères, Helsinki.
- Norad (2008), *Results Management in Norwegian Development Cooperation: A Practical Guide*, ministère norvégien des Affaires étrangères, Oslo.
- OCDE (1997), *In Search of Results: Performance Management Practices*, OCDE, Paris.
- OCDE (2002), *L'évaluation et l'efficacité de l'aide n° 6 - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (en anglais, français et espagnol)*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264034921-en-fr](https://doi.org/10.1787/9789264034921-en-fr)
- OCDE (2010a), *Évaluer la coopération pour le développement : Récapitulatif des normes et standards de référence*, deuxième édition, OCDE, Paris, www.oecd.org/fr/developpement/evaluation/49898837.pdf.
- OCDE (2010b), « Examen du CAD par les pairs : Irlande », *Revue de l'OCDE sur le développement*, vol. 10, numéro 3, Éditions OCDE, [10.1787/journal_dev-10-5km7v0wxx39n](https://doi.org/10.1787/journal_dev-10-5km7v0wxx39n).
- OCDE (2011a), *OECD Development Assistance Peer Reviews: New Zealand 2010*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264112520-en](https://doi.org/10.1787/9789264112520-en).

- OCDE (2011b), *OECD Development Assistance Peer Reviews: United Kingdom 2010*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264098329-en](https://doi.org/10.1787/9789264098329-en).
- OCDE (2011c), *OECD Development Assistance Peer Reviews: Portugal 2010*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264098312-en](https://doi.org/10.1787/9789264098312-en).
- OCDE (2011d), *OECD Development Assistance Peer Reviews: Germany 2010*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264098299-en](https://doi.org/10.1787/9789264098299-en).
- OCDE (2011e), *OECD Development Assistance Peer Reviews: Belgium 2010*, Éditions OCDE. doi: [10.1787/9789264098268-en](https://doi.org/10.1787/9789264098268-en).
- OCDE (2011f), *OECD Development Assistance Peer Reviews: Denmark 2011*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264117082-en](https://doi.org/10.1787/9789264117082-en).
- OCDE (2012a), *Efficacité de l'aide 2011 : Progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris*, Pour une meilleure aide au développement, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/20743599>.
- OCDE (2012b), *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité : Mieux comprendre pour de meilleurs résultats*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Éditions OCDE, doi : [10.1787/9789264106833-fr](https://doi.org/10.1787/9789264106833-fr).
- OCDE (2012c), *Examens OCDE sur la coopération pour le développement : Luxembourg 2012*, OCDE.
- OCDE (2013a), *Development Result: An Overview of Results Measurement and Management*, note d'information, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf>.
- OCDE (2013b), *Managing and Measuring for Results: Survey Highlights*, OCDE, Paris.
- OCDE (2013c), « Workshop on the results agenda », compte rendu de l'atelier de travail, Paris, 29-30 octobre 2013, www.oecd.org/dac/peer-reviews/Results-Workshop-Report-Final.pdf.
- OCDE (2013d), *Évaluation des activités de développement : Douze leçons du CAD de l'OCDE*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi: [10.1787/9789264229082-fr](https://doi.org/10.1787/9789264229082-fr).
- OCDE (2013e), *OECD Development Assistance Peer Reviews: Canada 2012*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264200784-en](https://doi.org/10.1787/9789264200784-en).
- OCDE (2013f), *OECD Development Assistance Peer Reviews: Finland 2012*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264200777-en](https://doi.org/10.1787/9789264200777-en).
- OCDE (2013g), *Examens OCDE sur la coopération pour le développement : Union européenne 2012*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264201835-fr](https://doi.org/10.1787/9789264201835-fr).
- OCDE (2013h), *OECD Development Assistance Peer Reviews: Korea 2012*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264196056-en](https://doi.org/10.1787/9789264196056-en).
- OCDE (2013i), *Examens OCDE sur la coopération pour le développement : Pays-Bas 2011*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264098336-fr](https://doi.org/10.1787/9789264098336-fr).
- OCDE (2013j), *Examens OCDE sur la coopération pour le développement : Espagne 2011*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264098367-fr](https://doi.org/10.1787/9789264098367-fr).
- OCDE (2013k), *Examens OCDE sur la coopération pour le développement : États-Unis 2011*, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264098282-fr](https://doi.org/10.1787/9789264098282-fr).

- OCDE (2014c), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Japan 2014*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264218161-en](https://doi.org/10.1787/9789264218161-en).
- OCDE (2014d), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Australia 2013*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264196186-en](https://doi.org/10.1787/9789264196186-en).
- OCDE (2014g), *Examens OCDE sur la coopération pour le développement : Suisse 2013*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264196339-fr](https://doi.org/10.1787/9789264196339-fr).
- OCDE (à paraître), *Engaging with the Public: Twelve Lessons from DAC Peer Reviews*, OCDE Paris.
- OCDE (2014a), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Norway 2013*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, doi : [10.1787/9789264196315-en](https://doi.org/10.1787/9789264196315-en).
- OCDE (2014b), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Sweden 2013*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264196254-en](https://doi.org/10.1787/9789264196254-en).
- OCDE (2014e), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : France 2013*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264196216-fr](https://doi.org/10.1787/9789264196216-fr).
- OCDE (2014f), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Italy 2014*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE. doi : [10.1787/9789264213241-en](https://doi.org/10.1787/9789264213241-en).
- OCDE/Institut allemand pour le développement (DIE) (2014), « Technical workshop on results-based finding », rapport de l'atelier de travail, Paris, 19-20 mai 2014, <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Results-based-funding-workshop-Report.pdf>.
- OCDE/PNUD (2014), *Vers une coopération pour le développement plus efficace : Rapport d'étape 2014*, Éditions OCDE, [10.1787/9789264209572-fr](https://doi.org/10.1787/9789264209572-fr).
- OPCS (2010), *The IDA 16 Replenishment Implementation Framework Report*, Association internationale de développement, Washington DC.
- Pearson M., M. Johnson et R. Ellison (2010), *Review of Major Results Based Aid (RBA) and Results Based Financing (RBF) Schemes*, rapport final, DFID Human Development Resource Centre, Oxford.
- Perakis R. et W.D. Savedoff (2014), *An Introduction to Cash on Delivery Aid for Funders*, CGD Note, Center for Global Development, Washington DC.
- Pereira J. et C. Villota (2012), *Hitting the Target? Evaluating the Effectiveness of Results-Based Approaches to Aid*, EURODAD, Bruxelles.
- Perrin B. (2013), « Evaluation of payment by results (PBR): Current approaches, future needs », *Working Paper*, n° 39, Department for International Development, Londres.
- Savedoff, W. D. et K. Douglas Martel (2011), « Cash on delivery aid for health: What indicators would work best? », document de travail n° 275, Center for Global Development, Washington DC.
- Thomas, V. et Luo, X. (2012), *Multilateral Banks and the Development Process: Vital Links in the Results Chain*, Transaction Publishers, New Jersey, USA.
- USAID (2005), *Measuring Fragility: Indicators and Methods for Rating State Performance*, USAID, Washington DC.
- USAID (2012a), *Assessing and Learning*, ADS Chapter 203, USAID, Washington DC.

- USAID (2012b), *The Logical Framework*, Note technique, USAID, Washington DC.
- USAID (2013a), *Complexity-Aware Monitoring*, Note de réflexion, USAID, Washington DC.
- USAID (2013b), *Developing Results Frameworks*, Note technique, USAID, Washington DC.
- USAID (2013c), *Gender Integration in Gender Integration Performance Plans and Reports*, How-To Note, USAID, Washington DC.
- USAID (2013d), *Preparing a Performance Management Plan*, How-To Note, USAID, Washington DC.
- USAID (2013e), *Progress Scorecard*, Feed the Future, USAID, Washington DC.
- USAID (non daté), Development Experience Clearinghouse, <https://dec.usaid.gov/dec/home/Default.aspx>.
- Vähämäki J., M. Schmidt et J. Molander (2011), *Results Based Management in Development Cooperation*, Riksbankens Jubileumsfond, Suède.
- Witter S., J. Toonen,, B. Meessen,J. Kagubare, G. Fritsche et K. Vaughan (2013), « Performance-based financing as a health system reform: Mapping the key dimensions for monitoring and evaluation », *BMC Health Services Research*, 13.1 (2013): 367, www.biomedcentral.com/1472-6963/13/367.
- Zall Kusek J. et R.C. Rist (2004), *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, Banque mondiale, Washington DC.

Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement

Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD

La communauté des résultats s'est engagée au sein des enceintes internationales à axer la gestion sur les résultats de développement. Toutefois, les progrès accomplis au regard de ces engagements et de leurs mises en pratique sont inégaux.

Cette revue permet de mieux comprendre les défis stratégiques, organisationnels et techniques auxquels les organisations sont confrontées au moment d'axer leur gestion sur les résultats. En donnant un aperçu des pratiques actuelles, la revue présente également au lecteur des exemples concrets sur la façon dont les agences ont abordé des aspects importants de l'agenda sur les résultats tels que la mesure des résultats, l'utilisation des informations sur les résultats, le soutien aux systèmes de gestion axée sur les résultats des pays partenaires et le développement d'instruments permettant d'établir un lien entre résultats et prise de décision. La revue conclut sur les principaux facteurs permettant d'améliorer la mesure et la gestion axée sur les résultats. Il s'agit d'une contribution opportune pour aider les partenaires au développement à mesurer et gérer leur contribution à la nouvelle série d'Objectifs du Développement Durable.