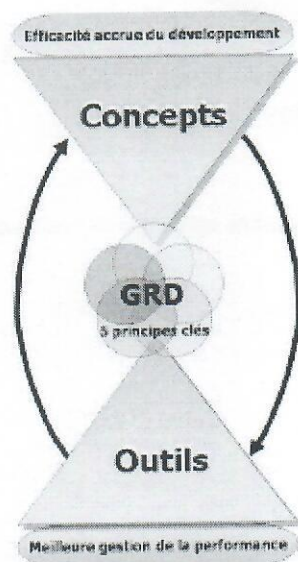


Partie 1. Concepts, outils et principes associés à la GRD

Aperçu

La gestion axée sur les résultats de développement (GRD) est une approche multidimensionnelle qui s'appuie sur des concepts touchant la façon de rendre le développement international plus efficace et de l'axer davantage sur les résultats, et sur des outils pratiques de gestion de la performance. La GRD est le fruit d'un long travail accompli par les institutions du secteur public et les organismes de développement; elle témoigne d'un nouveau consensus mondial à propos de l'importance que revêt la mesure de la performance des activités de développement international.



Concepts associés à la GRD

La GRD repose sur la théorie selon laquelle on peut améliorer l'efficacité de l'aide internationale au développement en favorisant l'appropriation par les pays, en alignant l'aide sur les priorités de chaque pays, en harmonisant les politiques et procédures des organismes de développement et en mettant l'accent plus systématiquement sur l'obtention de résultats de développement.

Outils de GRD

Dans le cadre de la GRD, les institutions nationales du secteur public et les organismes de développement international utilisent divers outils et systèmes de gestion de la performance qui sont axés sur les

résultats afin de mettre en œuvre les stratégies et plans nationaux, ainsi que les programmes et projets sectoriels.

Principes de la GRD

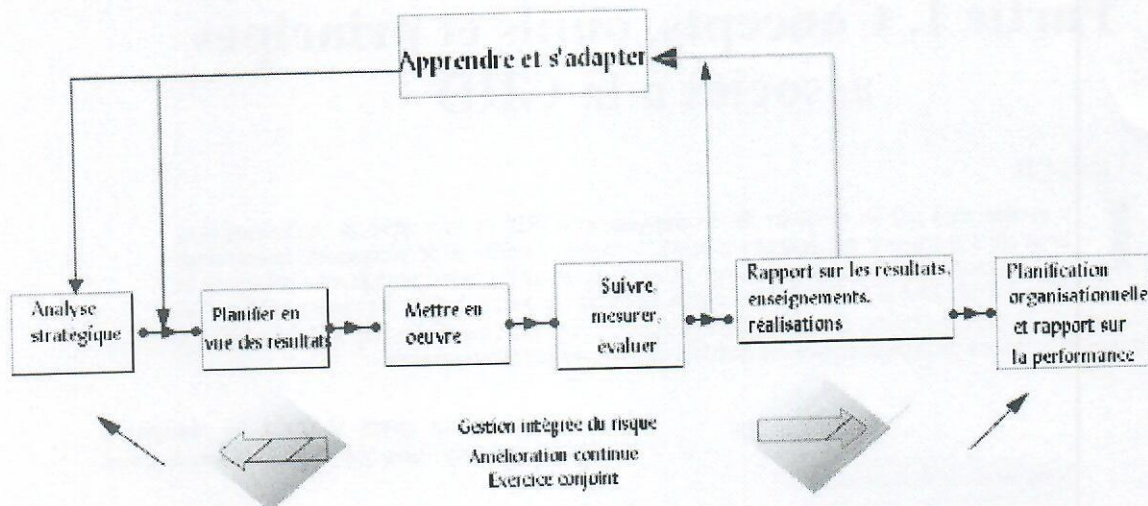
Les principes de la GRD, établis par les participants à la Deuxième Table ronde internationale sur la gestion des résultats, en 2004, sont les suivants :

- Axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement.
- Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats.
- Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports.
- Axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par résultats.
- Utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions.

Application des principes de la GRD

L'application des principes de la GRD est diversifiée, adaptative, créative et intégrative. Cette approche de la gestion du développement évolue rapidement, à mesure qu'on apprend à la mettre en pratique. La GRD englobe les efforts que déploient les pays pour gérer leurs activités en fonction des résultats, tout comme les mesures que prennent les organismes de développement pour déterminer si les ressources qu'ils consacrent à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique produisent des résultats, et pour faire un suivi à cet égard. En outre, les institutions du secteur public et les organismes de développement utilisent les stratégies de GRD pour planifier et mesurer les changements au sein de leur organisation. L'évolution des théories de développement et l'évolution de la gestion se renforcent mutuellement dans le cadre de ce processus.

Gestion de la performance au cours du cycle de vie (aux niveaux national, sectoriel, des projets ou des investissements)



Source : Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances,
ACDI (2005)

Résultats de développement

Qu'est-ce qu'on entend par « résultats de développement » ?

Selon le CAD/OCDE (2002), les résultats de développement sont les effets ou résultats à moyen terme des interventions de développement. Il s'agit des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de trois à dix ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs (par exemple les gouvernements nationaux, la société civile et le secteur privé).

Evolution de la gestion axée sur les résultats de développement

Pendant des années, l'aide au développement était offerte de façon ponctuelle et ne correspondait pas toujours aux priorités établies par les pays bénéficiaires. Les organismes internationaux contrôlaient la majorité des apports d'aide et des transactions connexes et, dans bien des cas, décidaient du type d'aide que les pays pouvaient recevoir. Les efforts de développement étaient souvent fragmentés et peu durables; en outre, ils imposaient un lourd fardeau aux pays bénéficiaires sur les plans de la passation de marchés et des rapports. Mais surtout, ils mettaient l'accent sur des activités de financement sous forme de transfert de ressources, plutôt que sur l'aide à l'obtention de résultats plus globaux en matière de développement.

Dans les années 1990, le développement international est entré dans une ère de réforme et de reformulation, alors que se creusait l'écart entre pays riches ; et pays pauvres. Les dirigeants mondiaux, comme les Nations Unies et d'autres institutions multilatérales, ont reconnu qu'il fallait prendre des mesures draconiennes pour veiller à ce que les pays en développement profitent de la mondialisation, et à ce que les fonds d'aide au développement soient répartis équitablement et efficacement, afin qu'il soit possible d'atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) – parfois appelés Objectifs de développement du millénaire (ODM) – et d'autres objectifs nationaux en matière de développement.

Pour leur part, les partenaires du développement ont admis qu'il fallait définir des stratégies et des mécanismes de programmation bien précis pour traduire dans la réalité les objectifs de développement mondiaux. Depuis 2002, une série de rencontres et d'événements internationaux a permis de déterminer comment procéder pour arriver à des résultats en matière de développement. En 2002, les participants à la Conférence internationale sur le financement du développement (Monterrey, Mexique) ont analysé les exigences financières et opérationnelles à respecter pour matérialiser les résultats de développement définis à l'échelle internationale. En 2003, des représentants de la communauté internationale (28 pays recevant de l'aide et plus de 40 organismes de développement multilatéraux et bilatéraux) se sont rencontrés à Rome lors du Forum de haut niveau sur l'harmonisation. Tablant sur le consensus établi à Monterrey, ils ont discuté des principes clés, des enseignements à tirer et des idées concrètes touchant l'harmonisation et l'alignement de l'aide au développement. Au cours des dernières années, certaines initiatives de premier plan ont permis de définir des outils pratiques ayant pour objet d'harmoniser et d'aligner l'aide au développement. De nombreux organismes multilatéraux et bilatéraux ont ainsi élaboré des plans d'action portant sur l'harmonisation, l'alignement et la gestion axée sur les résultats. En outre, ils établissent un lien entre leurs évaluations et cadres de programmation visant les pays à revenu faible ou intermédiaire et les résultats de développement dans ces pays. Afin de réduire le coût des transactions, de nombreux organismes internationaux simplifient leurs systèmes de gestion interne, dans l'esprit des pratiques exemplaires établies par le CAD/OCDE en matière d'harmonisation et d'alignement. Parallèlement, les banques de développement et nombre de donateurs bilatéraux continuent de collaborer en vue d'harmoniser leurs procédures, en particulier ceux qui apportent un soutien budgétaire aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté. Tous ces efforts déployés conjointement

par les pays et les organismes en vue de mieux cibler les résultats de développement et de trouver de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité de l'aide ont fait l'objet de discussions lors du Forum de haut niveau portant sur l'harmonisation, l'alignement et les résultats qui s'est tenu à Paris en février 2005.

Quelques étapes importantes

Objectifs du Millénaire pour le développement (2000)

En 2000, afin de promouvoir un développement plus efficace, 189 pays membres des Nations Unies se sont entendus pour travailler dans le sens de la réduction de la pauvreté à l'échelle planétaire et du développement durable. Ces buts généraux sont repris dans les huit OMD établis, qui sont assortis de 18 cibles et de 48 indicateurs de performance. Les OMD prévoient des cibles précises et mesurables qui sont graduellement adaptées au contexte de chaque pays, et servent ainsi de base aux résultats attendus à l'échelon national, puis font l'objet d'un suivi qui permet d'évaluer les progrès réalisés.

Consensus de Monterrey (2002)

Les signataires du Consensus de Monterrey ont insisté sur la nécessité :

- d'harmoniser les approches du développement des divers donateurs;
- de réduire le coût des transactions pour les pays bénéficiaires en alignant les ressources des donateurs;
- d'améliorer la capacité d'absorption et les systèmes de gestion financière des pays bénéficiaires grâce au renforcement des capacités;
- d'accroître l'appropriation nationale en ce qui a trait à la conception et à la mise en œuvre des cadres de réduction de la pauvreté.

Déclaration de Rome (2003)

Les participants se sont engagés à entreprendre certaines activités pour accroître l'harmonisation de l'aide :

- veiller à ce que l'aide soit fournie conformément aux priorités des pays partenaires;
- modifier les politiques, procédures et pratiques afin de faciliter l'harmonisation;
- mettre en application les principes et critères de pratiques exemplaires pour l'exécution et la gestion de l'aide au développement;
- intensifier les efforts des donateurs en matière de coopération à l'échelle nationale;
- sensibiliser le personnel aux avantages de l'harmonisation;
- renforcer la capacité des gouvernements des pays partenaires à jouer un rôle de chef de file et à assumer la responsabilité des résultats de développement;
- simplifier les procédures et pratiques des donateurs;
- promouvoir l'harmonisation des approches dans le cadre des programmes de portée régionale ou mondiale.

Mémorandum de Marrakech (2004)

Pour obtenir de meilleurs résultats de développement, il faut mettre en place des systèmes de gestion et des capacités en mesure de placer les résultats au cœur de la planification, de l'exécution et de l'évaluation. Pour orienter le processus de développement dans le sens des objectifs qu'ils ont définis, les pays doivent disposer d'une meilleure capacité de planification stratégique, de gestion responsable, d'analyse statistique, de suivi et d'évaluation. Dans le cadre de leurs différents mandats et modes de fonctionnement en matière d'aide aux pays, les organismes de développement doivent axer davantage leurs activités sur les résultats.

Déclaration de Paris (2005)

Les pays partenaires et les donateurs s'engagent à :

- i. Renforcement des stratégies nationales de développement des pays partenaires et des cadres opérationnels correspondants (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemple).
 - ii. Alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et soutien au renforcement de leurs capacités.
 - iii. Renforcement des obligations mutuelles des donateurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires concernant leurs politiques et leurs stratégies de développement, et les résultats obtenus.
 - iv. Suppression des doubles emplois dans les efforts des donateurs et rationalisation de leurs activités pour en optimiser la rentabilité.
 - v. Réforme et simplification des politiques et procédures des donateurs dans un sens qui encourage la collaboration et l'alignement progressif sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires.
 - vi. Définition de mesures et de normes de performance et de reddition de comptes pour les pays partenaires dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la passation des marchés, des garanties fiduciaires et de l'évaluation environnementale, conformément aux bonnes pratiques généralement acceptées, et mise en application rapide et généralisée de celles-ci.
- **Appropriation** : Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement
 - **Alignement** : Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires
 - **Harmonisation** : Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective
 - **Gestion axée sur les résultats** : Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats
 - **Responsabilité mutuelle** : Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement

Partie 2. Exemples de GRD à l'échelle nationale

Aperçu

Pour obtenir de meilleurs résultats, les pays en développement se doivent de mieux gérer leurs processus de développement en fonction des résultats qu'ils souhaitent obtenir. Pour ce faire, il leur faut : fonder davantage leurs stratégies nationales sur les résultats; adopter des approches de la gestion du secteur public axées sur les résultats; renforcer les capacités nationales en ce qui concerne le suivi et l'évaluation (S&E) axés sur les résultats; renforcer leur capacité en matière de statistiques.

Planification stratégique nationale

Pour mettre en pratique la GRD à l'échelle nationale, il faut commencer par cerner les objectifs nationaux et par élaborer les stratégies permettant de les atteindre. Dans les pays à faible revenu, la stratégie de réduction de la pauvreté est l'outil employé pour définir les résultats que l'on souhaite obtenir et les stratégies qui seront mises en œuvre pour y parvenir. Les pays à revenu moyen n'ont pas tous la même approche, mais la plupart élaborent des stratégies nationales de développement. De nombreux pays parviennent de mieux en mieux à établir des liens entre, d'une part, leur stratégie de réduction de la pauvreté ou leur stratégie nationale de développement et, d'autre part, la gestion des dépenses axée sur les résultats et la performance au sein de l'administration publique. Parallèlement, les ministères centraux et les ministères opérationnels élaborent des stratégies davantage axées sur les résultats, accompagnées de cadres de résultats permettant de faire le suivi des progrès.

Gestion des dépenses publiques

Les gouvernements utilisent leur budget national pour concilier des objectifs stratégiques qui sont en concurrence et définir les moyens concrets d'atteindre ces objectifs. Pour axer leurs activités sur les résultats, les gouvernements doivent mettre en œuvre une stratégie budgétaire qui établit un lien entre les budgets annuels et les résultats de développement, malgré le fait que la société et les institutions exercent des pressions pour que soit maintenu le statu quo au chapitre des dépenses et des pratiques connexes. Certains pays relient les résultats escomptés et les dépenses à moyen terme; et tous font preuve d'innovation dans certains cas bien précis où ils appliquent les principes de la gestion axée sur les résultats à la gestion des dépenses publiques.

que ce soit au sein d'un ministère opérationnel, d'un programme ou d'un secteur thématique.

Systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats

Les activités de suivi et d'évaluation axées sur les résultats constituent un outil de gestion des affaires publiques qui permet de dégager des données qu'on peut utiliser pour mieux gérer les politiques, les programmes et les projets, et pour montrer aux citoyens et à la société civile les progrès réalisés. Lorsque le suivi et l'évaluation sont efficaces, ils nous font voir dans quelle mesure des activités ou des programmes donnés contribuent à l'obtention des résultats souhaités à l'échelle nationale. Les systèmes de S&E reposent sur une définition précise des objectifs, des indicateurs et des outils de mesure. Une fois qu'ils reconnaissent que les activités de S&E peuvent les aider grandement à prendre des décisions éclairées à propos des politiques et des programmes, les pays élaborent des stratégies visant à améliorer leurs systèmes de S&E aux échelons national et infranational (souvent avec un soutien technique externe).

Capacité en matière de statistiques

L'un des aspects les plus importants de la gestion axée sur les résultats tient à la capacité de recueillir et d'utiliser des statistiques à l'échelle nationale, aux fins de suivi et d'évaluation. Les pays qui renforcent leur capacité à cet égard seront mieux outillés pour tenir les rênes de la gestion des affaires publiques. En outre, les partenariats internationaux leur fournissent davantage de ressources pouvant être consacrées au renforcement de leurs systèmes de statistiques et mécanismes de rapports: de nombreux pays sont d'ailleurs en train de mettre au point des plans stratégiques dans ce domaine.



Principes de la GRD	Exemples d'outils de gestion axée sur les résultats utilisés à l'échelle nationale	Pourquoi ces outils sont importants
Axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement	Plans de réduction de la pauvreté Plans nationaux de développement Plans ou cadres de développement sectoriels Cadres de dépenses à moyen terme Résultats et indicateurs globaux associés aux OMD et à d'autres engagements internationaux Mécanismes de consultation des divers acteurs Modèles logiques (intégrés à tous les éléments ci-dessus)	Les outils gouvernementaux axés sur les résultats servent de fondement aux activités de planification, d'exécution, de mesure et d'évaluation des résultats obtenus à l'échelle nationale en matière de développement.
Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats	Stratégies globales de réforme des politiques Stratégies de réforme de l'ensemble du secteur public Stratégies de changement organisationnel (ministères ou services) Plans de gestion des dépenses publiques et systèmes budgétaires nationaux Stratégies opérationnelles et budgets annuels (secteurs/ministères)	Les cadres stratégiques, les plans opérationnels et les modèles budgétaires ont pour objet de montrer en quoi les systèmes gouvernementaux permettent de garantir que toutes les ressources contribuent à la réalisation des résultats souhaités à l'échelle nationale au chapitre du développement.
Veiller à ce que le système de mesure de rapports sur les résultats demeure aussi simple, rentable et convivial que possible	Plans et guides de mesure de la performance (assortis d'indicateurs précis définis en fonction des résultats à l'échelle nationale) SIG pangouvernemental Examens de la gestion fonctionnelle dans les secteurs/ministères Examens de la performance visant les politiques/programmes Évaluations organisationnelles (services et ministères) Audits financiers et de la performance Sondages auprès des acteurs et examens de la qualité des services	Les processus, systèmes et outils fonctionnels permettent de définir les normes et les indicateurs qu'on utilisera pour mesurer les progrès réalisés relativement aux résultats souhaités par un pays en matière de développement, que ce soit à l'échelle nationale ou sectorielle, ou au sein des ministères. Les plans ou guides de mesure de la performance définissent les rôles et les méthodes de collecte, d'analyse et de rapport ayant trait aux indicateurs à tous les niveaux (intrants/activités, extrants et effets), au sein des ministères/secteurs et à l'échelle du gouvernement. Les outils normalisés de collecte de données offrent des moyens d'obtenir systématiquement des renseignements sur la performance.
Axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par résultats, c'est-à-dire affecter les ressources voulues pour arriver aux résultats escomptés	Rapports d'étape semestriels et annuels présentés aux responsables ministériels/sectoriels Rapports annuels sur la performance présentés aux organes législatifs, aux élus ou aux donateurs externes Bilans annuels présentés à la société civile	La présentation de rapports périodiques permet d'attirer l'attention des différents acteurs sur les progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés à l'échelle nationale, et d'expliquer en quoi les intrants et les extrants ont contribué à ces résultats. On utilise l'information sur la performance pour adapter les stratégies et plans opérationnels.
Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions, mais aussi pour la présentation des rapports et la responsabilisation	Consultations auprès des acteurs et du public Examens et évaluations de la performance des programmes, des secteurs et des institutions Systèmes internes de gestion des connaissances (à l'échelle du gouvernement ou au sein de secteurs/de ministères précis)	L'information sur les progrès réalisés quant aux résultats de développement est utilisée à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, à l'appui du dialogue sur les politiques, de la planification stratégique et de l'analyse institutionnelle.



Partie 3. Exemples de GRD dans le cadre de programmes et projets sectoriels

Aperçu

Les pays partenaires et les organismes de développement travaillent de concert afin de mettre davantage l'accent sur les résultats dans le cadre de leurs programmes et projets sectoriels. Pour ce faire, ils s'alignent sur les stratégies nationales et les plans de développement sectoriels, harmonisent les rapports relatifs aux résultats et renforcent la capacité à axer la gestion des programmes et des projets sur les résultats.

Alignement sur les stratégies nationales

Tous les programmes ou projets financés par des donateurs, quel que soit leur type ou leur ampleur, doivent respecter les priorités nationales et s'inscrire dans les stratégies et plans nationaux axés sur les résultats que le pays s'est donnés (décrits à la partie 2 de ce document). Dans le contexte des stratégies de réduction de la pauvreté (pour les pays à faible revenu) et des plans nationaux de développement (pour les pays à revenu moyen), les organismes de développement et les pays partenaires collaborent à la définition des secteurs prioritaires dans lesquels les programmes et projets ciblés pourront faciliter l'obtention des résultats visés par les pays. Ces partenariats font de plus en plus souvent appel à des outils de gestion des résultats bien précis, car on sait que l'application des principes de la GRD aux programmes et aux projets améliore l'efficacité de la planification, des mécanismes de mesure, des rapports et de l'apprentissage à propos des résultats de développement dans les pays.

Soutien du développement sectoriel

Les programmes et projets sectoriels peuvent aider considérablement un pays à obtenir les résultats de développement escomptés lorsqu'ils sont gérés systématiquement dans l'optique de l'obtention de résultats et de la performance. Le soutien au développement sectoriel (dans le contexte des stratégies de réduction de la pauvreté ou d'autres plans globaux des pays) peut s'appuyer sur divers mécanismes de financement : les organismes peuvent créer des fonds communs, fournir un soutien budgétaire aux programmes sectoriels, consentir des prêts d'investissement pour des secteurs précis ou offrir des services de soutien technique ou d'analyse. Les différents organismes de développement adoptent différentes approches du soutien sectoriel, mais s'efforcent d'harmoniser et d'aligner leurs investissements sectoriels en vue de réduire au minimum les coûts de transactions pour les pays partenaires.

Harmonisation des rapports relatifs aux résultats

À mesure que les organismes de développement alignent leurs stratégies de coopération sur les priorités des pays et les objectifs de certains secteurs, ils continuent d'harmoniser leurs exigences en matière de rapports sur les résultats avec les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation (S&E) qui aident les pays à axer leur gestion sur les résultats. Dans certains cas, les organismes de développement acceptent de s'inspirer des plans et rapports des ministères à vocation sectorielle pour déterminer les sommes à injecter, moyennant une évaluation des réalisations courantes et la satisfaction de certaines conditions correspondant à des repères ou à des jalons techniques (quantitatifs et qualitatifs) sur lesquels toutes les parties se seront entendues. Dans d'autres cas, ils s'efforcent de regrouper et de simplifier les exigences en matière de rapports pour les pays partenaires, de manière à limiter le double emploi et à exploiter plus efficacement les capacités existantes.

Renforcement des capacités

Pour renforcer leurs capacités de planification stratégique, d'analyse, de collecte de statistiques et de S&E, les pays partenaires devront bénéficier d'un soutien plus généreux et mieux coordonné. En vue d'améliorer les capacités dans ces domaines primordiaux, les organismes de développement font de certains programmes et projets en ce sens des éléments centraux de leurs stratégies de coopération à l'échelle sectorielle. Ils collaborent en outre avec les pays partenaires tout au long du processus de programmation afin d'évaluer le cadre de S&E et d'aligner



leur soutien au renforcement des capacités sur une stratégie nationale ou sectorielle de S&E, comme l'illustrent certains des exemples figurant dans le Document de référence.

Principes de la GRD	Exemples d'outils de gestion axée sur les résultats utilisés dans le cadre des programmes et projets sectoriels	Pourquoi ces outils sont importants
Axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement	Cadres de développement sectoriel ou de réforme stratégique Cadres de résultats des projets Ateliers de planification réunissant les divers acteurs Mécanismes de coordination interorganismes (groupes conjoints, groupes de travail) Modèles logiques (intégrés à tous les éléments précédents)	Les organismes de développement et les pays partenaires utilisent de concert les outils axés sur les résultats afin d'aligner le soutien des donateurs visant les résultats intermédiaires sur les résultats de développement nationaux durant le processus de planification. Ces outils servent aussi de points de référence lors de l'exécution des interventions et de la mesure des résultats.
Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats	Plans de travail et budgets annuels Systèmes de gestion financière	Les plans opérationnels, budgets et mécanismes financiers axés sur les résultats, à l'échelle d'un secteur ou d'un projet, décrivent clairement la façon dont les intrants vont faciliter l'obtention des résultats intermédiaires, qui permettront de matérialiser les résultats généraux visés par le pays.
Veiller à ce que le système de mesure et de rapports sur les résultats demeure aussi simple, rentable et convivial que possible	Systèmes de S&E sectoriels ou visant un projet précis (y compris les SIG) Plans opérationnels et guides de S&E sectoriels ou visant un projet précis Cadres de mesure de la performance Stratégie sectorielle de suivi de la performance Contrôles annuels de la qualité des services offerts aux clients/bénéficiaires Évaluation/examen des sources de données	Les systèmes, plans, cadres et instruments de S&E décrivent les indicateurs de résultats intermédiaires à l'échelle d'un secteur ou d'un projet, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données, déterminent l'attribution des rôles et responsabilités en matière de S&E et proposent des méthodes normalisées d'évaluation des progrès réalisés.
Axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par résultats, c'est-à-dire affecter les ressources voulues pour arriver aux résultats escomptés	Études spéciales (thématiques ou « analyses de rentabilité ») et examens des politiques Rapports de suivi externes et internes Évaluations de l'impact social à mi-parcours ou évaluations des résultats sectoriels/thématiques Jalons techniques liés aux calendriers des décaissements Examen des programmes sectoriels Audits financiers et de la performance « Fiche de rendement » et rapports d'activités périodiques	Les études, examens, évaluations et activités de suivi visent tous à examiner les problèmes liés à l'obtention des résultats, et à proposer des moyens d'adapter les stratégies d'exécution au besoin, à l'échelle d'un secteur ou d'un projet.
Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions, mais aussi pour la présentation des rapports et la responsabilisation	Rapports annuels sur la performance, à l'échelle d'un secteur ou d'un projet Consultations auprès des divers acteurs Analyse des évaluations	Les rapports et les consultations permettent aux hauts fonctionnaires, aux ministères à vocation sectorielle, aux organismes de développement, à la société civile, aux bénéficiaires de la collectivité et à d'autres acteurs importants de savoir quels progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'obtention des résultats intermédiaires ainsi que des résultats généraux souhaités par le pays, à l'échelle d'un secteur ou d'un projet.



Partie 4. Exemples de GRD au sein des organismes de développement

Aperçu

Les organismes de développement tendent vers des plans d'action pour la gestion axée sur les résultats qui comportent des approches et des éléments communs. Ils cherchent en fait à orienter plus résolument leurs stratégies, leurs instruments, leurs incitatifs et leurs systèmes de rapports en fonction de l'atteinte de résultats. Par ailleurs, ils unissent de plus en plus leurs efforts en vue d'harmoniser les approches axées sur les résultats et d'améliorer la coordination des activités de soutien au renforcement de la capacité des pays à assurer une gestion axée sur les résultats.

Programmation-pays axée sur les résultats

Un grand nombre de donateurs se servent de la gestion axée sur les résultats pour mieux aligner leurs programmes-pays sur les stratégies nationales. Les objectifs de leur programmation s'inspirent directement des résultats énoncés dans la stratégie de réduction de la pauvreté du pays partenaire (ou dans tout autre document assimilé), et ils arriment leur soutien au cadre de dépense national de ce dernier.

Produits et services

Si importantes soient-elles, les stratégies et la programmation-pays ne produisent pas en elles-mêmes des résultats. Pour que les activités de développement financées par les donateurs aboutissent à des résultats, il faut qu'elles répondent à des exigences strictes de qualité, qu'elles se rattachent à la stratégie nationale et qu'elles soient en synergie avec d'autres activités nationales et sectorielles. Nombre d'organismes veillent plus attentivement à la qualité et à l'impact de leurs activités, en recourant à des instruments plus performants de planification, de suivi, d'évaluation, de gestion de leur portefeuille d'activités et de gestion du cycle des interventions.

Mesures incitatives

Les enseignements tirés de la gestion du changement organisationnel laissent à penser que lorsque les cadres supérieurs et intermédiaires se concentrent systématiquement sur une pratique ou un problème organisationnel clé, le personnel comprend qu'il faut réaménager les ressources humaines et les budgets. De plus en plus, dans la plupart des organismes internationaux, la direction manifeste de l'intérêt et montre son engagement à l'égard des approches axées sur les résultats. Les organismes de développement ont d'ailleurs commencé à modifier leurs politiques budgétaires et de ressources humaines

de façon à encourager la gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, ils s'attachent davantage au renforcement des capacités du personnel en vue de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats au niveau des pays, au suivi et aux rapports sur leur contribution au développement des pays partenaires ainsi qu'à la fourniture d'un encadrement, de formation et de systèmes de technologies de l'information répondant aux besoins.

Rapports organisationnels

Les rapports d'une organisation constituent un mécanisme essentiel pour informer les divers acteurs – les pays partenaires et les autorités qui tiennent les cordons de la bourse des donateurs – des progrès réalisés à l'égard des grands objectifs visés. Ils permettent aussi de garantir la vigilance des gestionnaires et de maintenir l'élan au niveau institutionnel. Depuis la conférence de Monterrey, les donateurs bilatéraux et multilatéraux se sont efforcés d'améliorer l'efficacité de leur aide au développement et de renforcer leur système de rapports.

Affectation de l'aide fondée sur la performance

À l'heure actuelle, quelques organismes internationaux mettent à l'essai des modèles d'affectation de l'aide fondés sur la performance. Cette méthode suscite une certaine controverse quant à sa compatibilité avec les autres éléments du plan d'action général pour une gestion axée sur les résultats de développement. De nombreuses questions se posent, que ce soit à propos du mode de fonctionnement des donateurs et des pays partenaires, ou encore du système d'aide international dans son ensemble. Il faudra donc procéder à des analyses plus poussées pour déterminer dans quels cas de telles approches pourraient être utilisées.



Harmonisation des outils et des systèmes axés sur les résultats

Les organismes se servent d'outils de gestion axée sur les résultats ayant de multiples caractéristiques et applications en commun, même s'ils portent parfois des noms différents d'un organisme à l'autre. La GRD uniformise le vocabulaire et les concepts, ce qui facilite le dialogue sur le sujet et permet d'améliorer la coordination entre les organismes, et entre ces derniers et les pays partenaires. Les organismes commencent à mettre en commun leurs outils et leurs pratiques internes et à en faire profiter les pays partenaires, afin de favoriser l'apprentissage en gestion et le changement organisationnel. De nombreux exemples donnés dans le Document de référence illustrent comment les organismes de développement apprennent à utiliser efficacement les outils de GRD pour assurer la gestion interne et la gestion des programmes, ainsi que pour favoriser la synergie et l'harmonisation avec les pays partenaires – dans le but ultime d'obtenir des résultats plus concluants aux échelons national, régional et mondial. Les échanges entre organismes donateurs et avec les pays partenaires à propos de l'expérience acquise devraient faire avancer le processus d'apprentissage lié à la GRD.



Principes de la GRD	Exemples d'outils de gestion axée sur les résultats utilisés au sein des organismes de développement	Pourquoi ces outils sont importants
Axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement	Cadres stratégiques et de priorités des organismes Stratégies de programmation-pays Stratégies thématiques/sectorielles Cadres de résultats des projets Mécanismes de planification et de consultation des acteurs/partenaires Modèles logiques ou chaînes de résultats (intégrés dans les éléments ci-dessus)	On utilise les processus et outils axés sur les résultats pour planifier et matérialiser les résultats intermédiaires rattachés aux résultats nationaux escomptés. Certains outils sont adaptés en fonction de l'utilisation qui en est faite, mais ils montrent tous comment les résultats relatifs aux politiques, aux programmes-pays, aux thèmes et aux projets contribuent à l'obtention de résultats à l'échelle nationale, régionale ou mondiale, notamment à l'appui des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).
Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats	Plans stratégiques pluriannuels ou plans continus à l'échelle de l'organisation Budgets, plans de travail et plans de gestion de programmes/projets annuels Formation et directives sur la planification de projets/programmes et la gestion axée sur les résultats Plans de gestion de la performance	On utilise des outils axés sur les résultats pour illustrer comment les investissements et les intrants de l'organisme contribueront aux résultats directs à l'échelle nationale, régionale ou mondiale, et pour expliquer comment les différentes méthodes de gestion des organismes peuvent favoriser l'obtention de résultats.
Veiller à ce que le système de mesure et de rapports sur les résultats demeure aussi simple, rentable et convivial que possible	Guides, plans et systèmes de S&E (intégrant les SIG) Cadres d'audit et de gestion des risques Cadres de mesure de la performance Cadres de suivi des programmes/projets Directives et outils d'audit Directives et outils d'évaluation Directives et outils d'analyse des risques Formation et directives sur la conception des indicateurs ainsi que sur la collecte et l'analyse des données	Les outils et guides décrivent les étapes et les processus qu'on doit utiliser pour recueillir et analyser les données sur la performance à différents niveaux au sein des organismes de développement. Ils servent de base au renforcement continu des compétences des gestionnaires et des employés des organismes.
Axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par résultats, c'est-à-dire affecter les ressources voulues pour arriver aux résultats escomptés	Examens et évaluations de la performance Examens et mécanismes internes/externes de suivi de la performance Audits de la performance et de la gestion Études thématiques et sectorielles	L'information sur la performance tirée du suivi et de l'évaluation sert de base à l'évaluation des progrès accomplis au regard des résultats escomptés à l'échelle nationale, régionale ou mondiale, à divers niveaux.
Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions, mais aussi pour la présentation des rapports et la responsabilisation	Rapports annuels sur la performance de l'organisme aux conseils/comités consultatifs, représentants élus et citoyens du pays Rapports annuels sur la performance du programme-pays aux décideurs/comités de l'organisme, représentants élus et citoyens du pays Formation et directives sur la prise de décisions de gestion fondée sur l'information relative aux résultats Analyse des évaluations et réaffectation des ressources de manière à pouvoir atteindre les résultats	Les rapports présentés au sein des organismes et à d'autres organismes, ou aux principaux intéressés, servent de point de départ à l'examen stratégique continu, aux rectifications touchant la performance et à la réaffectation des ressources.

