



Troisième Table ronde internationale

sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement

Hanoi, Viet Nam, 5-8 février 2007



Le Marché des résultats de la MfDR!

Mardi • 6 FÉVRIER 2007



M. Cao Viet Sinh, Vice-ministre du Plan et de l'investissement, accueille les participants ; James Adams, Vice-président de la Banque mondiale (à droite) et Mike Mayer, Vice-président de SAP, coupent le ruban pour ouvrir le Marché des résultats



Les participants à la Table ronde visitent le Marché des résultats



Communautés de praticiens : Forger des liens, accumuler des idées, faire fructifier l'innovation

Depuis que la communauté internationale a adopté les objectifs de développement pour le Millénaire (ODM), en 2000, d'importants progrès ont été faits au plan de la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GRD). Les professionnels n'en restent pas moins très demandeurs d'approches novatrices, pratiques et durables qui puissent soutenir leurs efforts.

C'est en réponse à cela que 50 professionnels de la GRD de 12 pays en développement d'Asie ont constitué, l'année dernière, la première communauté de praticiens de la gestion axée sur les résultats de développement à l'échelon de cette région — dispositif informel censé fonctionner principalement sous forme de réseau d'apprentissage virtuel pour permettre à ces professionnels de se perfectionner au contact les uns des autres.

À l'heure actuelle, cette communauté se compose d'environ 50 membres de 13 pays et de leurs partenaires de développement, ainsi que de 100 groupes « périphériques ». Son réseau d'apprentissage virtuel (<https://cop-mfdr.adb.org>) a procédé à des échanges de vues en ligne sous la conduite d'experts sur des sujets tels que les évaluations de l'état de préparation à la GRD, les liens entre la planification et l'établissement des budgets, la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, et la GRD dans le contexte de l'Asie. Des experts internationaux de renom ont contribué à ces séries d'échanges, que ce soit en soumettant des articles, en menant les discussions et en animant les débats, ou encore en répondant aux questions.

Lors d'un premier bilan effectué après six mois de fonctionnement, les membres du groupe ont conclu qu'un certain nombre de problèmes se posaient encore, notamment les obstacles liés à

la langue et à la fracture numérique, mais ils ont néanmoins estimé que ce mode d'organisation présentait d'importants avantages et déclaré leur volonté d'élargir le champ de cette communauté et d'en assurer la continuité. En réponse à leur demande, la Banque asiatique de développement continuera d'apporter un appui d'ordre financier et autre pour permettre à cette communauté de se développer, de mettre en place un forum de discussion en ligne actif et durable, d'établir des communautés subsidiaires à l'échelon sous-régional et national, de publier des articles de recherche, ainsi que des exemples d'outils et de bonnes pratiques, de parrainer des centres de formation en GRD propres à la région Asie-Pacifique, et de forger des liens avec des communautés homologues d'autres régions.

Suivant l'exemple réussi de cette communauté pour la région Asie-Pacifique, et incités par les échanges auxquels avaient donné lieu les ateliers organisés en 2006 au titre de l'Initiative d'enrichissement mutuel, des représentants de dix pays africains ont entrepris ensemble de mettre en place leur propre communauté. En janvier, cette nouvelle communauté de praticiens a ouvert des groupes de discussion en ligne anglophones et francophones, et reçu dans les 24 heures qui ont suivi des messages d'appui et d'encouragement de tout le continent africain. Une charte définissant les orientations de ce groupe a été rédigée, et une équipe de gestion provisoire est à présent en place pour faire en sorte d'établir formellement cette communauté de praticiens de la GRD pour l'Afrique. Les activités envisagées pour l'avenir comprennent l'organisation de réunions entre membres, des activités d'encadrement sous la conduite d'experts, et des possibilités de formation.

AGENDA: Mardi 6 Février 2007

9:00 - 10:30	10:30 - 11:00	11:00 - 13:00	13:00 - 14:30	14:30 - 16:30	16:30 - 18:00	18:30	19:00 - 21:00
Official Opening and Keynote Speech	Break	Current Trends in Building Country Capacity	Lunch	Breakout sessions	Informal networking	Buses depart hotels	Reception and Dinner
Grand Ballroom	Grand Ballroom	Grand Ballroom	Melia Restaurants				International Convention Center

Le COMPAS : Suivre le même cap dans une optique de résultats

En 2005, cinq banques multilatérales de développement (BMD) — la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale — ont établi le système COMPAS (Common Performance Assessment System). Ce cadre uniforme d'évaluation des performances est censé permettre à chacune d'elles d'évaluer ce qu'elle fait pour que son action ait plus de chances de produire des résultats tangibles en termes de développement au niveau des pays.

Le point de focalisation du système COMPAS est l'efficacité des organismes en question — les activités qui sont en grande partie de leur ressort et dont elles peuvent et doivent être tenues responsables — et non pas l'efficacité du processus de développement — les résultats effectivement obtenus à l'échelon des pays. Il s'agit de fournir des informations fiables et crédibles sur les performances des BMD, non pas pour inciter à des comparaisons entre elles mais plutôt pour permettre à chacune d'assurer le suivi de son action au fil du temps.

Les principaux indicateurs de performance du système COMPAS couvrent : les apports aux pays pour les rendre à même d'assurer une gestion axée sur les résultats en matière de développement ; les stratégies d'aide-pays ; les apports de ressources concessionnelles ; les efforts de contrôle de la qualité du processus suivi pour les projets (conception, supervision, achèvement) ; les systèmes en place pour tirer au plan institutionnel les leçons de l'expérience accumulée au niveau opérationnel ; la gestion des ressources humaines ; et l'harmonisation avec l'action des autres organismes de développement. Les BMD continuent d'améliorer et de clarifier la façon dont les indicateurs de performance sont définis, afin d'accroître ainsi le degré d'objectivité et de crédibilité de ce système COMPAS.

Les résultats des évaluations effectuées au moyen de ce système sont communiqués sous forme de notes individuelles établies par les BMD, et un résumé en est fait dans le Rapport de suivi mondial (RSM) établi par la Banque mondiale et le FMI. Le RSM 2006 a fait état de progrès au niveau des BMD pour ce qui est de mettre plus l'accent, dans les programmes menés à l'échelon des pays, sur une gestion axée sur les résultats — autrement dit, une gestion privilégiant les réalisations visées plutôt que les moyens mis en œuvre pour cela —, mais que cette évolution nécessite encore une vision à plus long terme, davantage de ressources, et un appui au renforcement des capacités dans les pays partenaires.

À terme, les institutions qui ont mis en place le système COMPAS attendent de lui qu'il puisse peut-être éviter aux organismes d'aide bilatérale d'avoir à procéder à leurs propres évaluations des performances des BMD, et les inciter même à évaluer leurs propres performances par des moyens identiques.

Max Pulgar-Vidal, Banque interaméricaine de développement

Message de notre entreprise parainante : Le tandem développement-TIC et ses enjeux

Troisième fournisseur mondial de logiciels, la firme SAP est heureuse de parrainer le Marché des résultats dans le cadre de la Troisième Table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement.

Les technologies de l'information et des communications (TIC) sont un élément primordial pour faire face aux enjeux du développement — non seulement du fait qu'elles permettent aux administrations publiques d'accroître leur efficacité et leur rendement, mais aussi parce qu'elles favorisent un surcroît de transparence et ouvrent plus grande la porte à une participation des populations à la gestion publique.

Pour les organismes du secteur privé comme pour les administrations publiques, l'utilisation des TIC présente deux enjeux fondamentaux : a) comment quantifier intrants, extrants, résultats et risques, et comment regrouper les valeurs en question au sein d'un système de mesure ou d'un cadre analytique donné ; et b) comment évaluer la relation entre les intrants et les risques perçus, d'un côté, et les extrants et les résultats, de l'autre. Les méthodologies employées dans le secteur privé, qui consistent généralement à mettre en rapport revenus et coûts et à appliquer des critères éprouvés de rentabilité de l'investissement, ne sont pas toujours adaptées au contexte du secteur public et de sa mission, qui déborde largement du cadre des indicateurs de rentabilité et de profits et pertes propres aux entreprises commerciales. Dans le cas des méthodologies propres au secteur public, les problèmes particuliers qu'elles soulèvent tiennent au fait qu'il est difficile d'attacher des valeurs quantifiables aux aspects politiques et sociaux, de regrouper ces valeurs au sein d'un système de mesure donné, et de prouver la relation entre intrants, extrants, résultats et risques. À cela s'ajoute la nécessité d'opérer constamment un compromis entre les impératifs de flexibilité (pour trouver ce qui est pratique ou adapté) et de standardisation (pour assurer la comparabilité des données).

C'est à ces types de problèmes que SAP s'efforce d'aider les dirigeants des pays développés et en développement à trouver une réponse. Des représentants de notre firme occuperont un stand dans le cadre du Marché des résultats, et se tiendront prêts à rencontrer les participants à ce marché pour procéder à de fructueux échanges de vues et d'expériences sur tout ce qui a trait à la gestion axée sur les résultats en matière de développement.

Mike Mayer, Vice-président, SAP



Rôle des organisations de la société civile dans la MfDR

Dans le débat sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, l'accent a été mis sur le rôle et les responsabilités des gouvernements — des pays tant bénéficiaires que donateurs — en tant que principaux acteurs de la gestion de l'aide au développement. Cela étant, force a été de constater progressivement que l'État ne peut à lui seul satisfaire tous les besoins de développement, aussi des appels ont-ils été lancés en faveur de la « restriction du champ d'action » de l'État pour faire plus de place aux initiatives bénévoles et du secteur privé. On a par ailleurs renoncé à tenter de satisfaire les besoins de développement en recourant strictement aux réformes économiques, à la stabilisation des finances et à l'ajustement structurel, en faveur de la prise en considération des problèmes de gouvernance. Aujourd'hui, on s'accorde généralement à reconnaître que les États, les marchés et la société civile ont tous un rôle à jouer.

En ce qui concerne la société civile, le défi majeur consiste à contribuer à corriger les déséquilibres du système économique mondial entre les riches et les pauvres, au niveau tant des pays que des particuliers. La question est de savoir quelle est la meilleure façon d'appuyer l'émancipation des pauvres lorsque les injustices de l'ordre économique mondial exigent une action immédiate.

En général, les organisations de la société civile sont de nature plus proches des populations pauvres et marginalisées que la plupart des autres types d'institutions. Elles naissent d'un désir pressant — parfois extrême — chez les populations pauvres et marginalisées de mener une vie meilleure. Ces organisations existent parce que leurs membres n'ont souvent aucune autre solution judicieuse que de se réunir et de procéder à des consultations, ainsi que de planifier et d'agir collectivement, s'ils tiennent à avoir la moindre chance de satisfaire des besoins concrets et précis ou d'influer sur les décisions qui touchent leur vie. Dans le monde d'aujourd'hui où les décisions touchant les populations dans leur vie quotidienne sont de plus en plus prises au loin, le rôle que jouent les organisations de la société civile en faisant mieux entendre la voix des personnes pauvres et marginalisées est plus important que jamais.

Pour une gestion efficace des ressources de l'aide axée sur les résultats en matière de développement, il convient que la société civile ne se contente pas d'être simplement un mobilisateur de groupes et de particuliers locaux, ni même un « organe de surveillance » des résultats, mais qu'en outre elle participe pleinement au processus de prise de décision à tous les niveaux. La société civile doit aller au-delà du rôle de catalyseur de changement à l'échelon local pour exercer également des pressions en faveur de changements dans les structures du pouvoir, afin de permettre aux groupes marginalisés de contribuer davantage à influencer sur les décisions qui touchent leur vie.

Kumi Naidoo, Secrétaire général, CIVICUS

Document de référence sur la GRD : La 2e édition est parue



Nous avons le plaisir d'annoncer la parution d'une deuxième édition entièrement revue et corrigée du Document de référence sur la GRD, intitulée Exemples émergents de bonne pratique en matière de gestion axée sur les résultats de développement !

C'est au début de 2006 que le Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD/OCDE) a publié le premier Document de référence sur la GRD, sous le titre Des principes à l'action. Cet ouvrage présentait 21 études de cas, concernant différents pays et organismes à travers le monde, afin d'illustrer comment s'appliquent les principes de la GRD. Élaboré en collaboration avec un certain nombre de partenaires et organismes de développement, il a reçu un accueil très favorable et été largement diffusé dans quatre langues (anglais, français, espagnol et chinois).

Le CAD/OCDE et ses partenaires de développement ont à présent retenu 14 nouvelles études de cas exemplaires à faire figurer dans la seconde édition de cet ouvrage. Présentée sous une nouvelle forme et accompagnée de son propre site web (www.mfdr.org/Sourcebook), cette édition met en relief l'importance qu'il y a à impliquer dans la GRD tout un ensemble de professionnels et de partenaires de développement : responsables politiques et autres dirigeants, professionnels au plan technique et institutionnel, représentants de la société civile et du secteur privé.

Chaque étude de cas est divisée en cinq sections, ce qui permet au lecteur de se reporter aux thèmes présentant pour lui un intérêt particulier et d'établir des comparaisons entre les approches suivies dans chaque cas. Ces sections se présentent ainsi : Cadre général, Application/Mise en œuvre, Résolution des problèmes, Résultats et réalisations, Conclusions et étapes suivantes.

Une version préliminaire de cette deuxième édition sera disponible pour la première fois à l'occasion de la Troisième Table ronde (des exemplaires de la première édition seront également disponibles). Son équipe de rédaction procédera, pendant la durée de la table ronde, à des consultations avec les auteurs et d'autres personnes pour obtenir leur avis sur le contenu et l'orientation de cette version. La publication de cette deuxième édition dans sa version finale est prévue pour début avril.

Une version préliminaire de cette deuxième édition sera disponible pour la première fois à l'occasion de la Troisième Table ronde (des exemplaires de la première édition seront également disponibles). Son équipe de rédaction procédera, pendant la durée de la table ronde, à des consultations avec les auteurs et d'autres personnes pour obtenir leur avis sur le contenu et l'orientation de cette version. La publication de cette deuxième édition dans sa version finale est prévue pour début avril.

Pour plus d'informations au sujet de cet ouvrage, on peut se reporter au poster Sourcebook qui sera présenté dans le cadre du Marché des résultats, ou encore au site web qui lui est consacré : www.mfdr.org/Sourcebook.

