



# Troisième Table ronde internationale

sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement

Hanoï, Viet Nam, 5-8 février 2007



## La Table ronde sur les résultats est ouverte

MERCREDI • 7 FÉVRIER 2007

Sous les auspices favorables de cette veille de la nouvelle année lunaire, Monsieur Pham Gia Khiem, Vice-Premier ministre vietnamien a accueilli plus de 450 représentants de pays en développement, de partenaires bailleurs de fonds, de la société civile et du secteur privé venus à Hanoï pour participer à la Troisième Table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement. M. Khiem a ouvert la Table ronde en notant que le Viet Nam avait adopté les principes des meilleures pratiques de la MfDR « en faisant participer la société tout entière ainsi que la communauté des bailleurs de fonds » à la formulation du plan de développement national pour la période 2006-10, en cherchant à assurer un équilibre entre la croissance économique, d'une part, et la réduction de la pauvreté et la protection de l'environnement, d'autre part, en procédant à des évaluations et en sollicitant des commentaires pour renforcer les activités d'exécution et la qualité du processus de prise de décision. À l'avenir, note M. Khiem, il s'agira essentiellement de veiller à ce que les nations partenaires et les organismes bailleurs de fonds « prennent des engagements politiques résolus et s'entendent sur l'action à mener dans le cadre d'un effort concerté pour renforcer l'efficacité de l'aide en poursuivant une gestion axée sur les résultats en matière de développement ». M. Lawrence Greenwood, Vice-président de la Banque asiatique de développement, s'est associé à ce message en ajoutant qu'il faudra, pour assurer la bonne formulation et exécution des politiques « communiquer énormément, ce qui est la raison de notre présence aujourd'hui à Hanoï. »



H.E. M. Khiem



M. Xu Lin

M. Xu Lin, Directeur général du département des affaires budgétaires et financières à la Commission nationale pour le développement et la réforme en Chine, a prononcé le discours introductif intitulé « Pour un système de planification adapté aux besoins et basé sur les résultats ». Il y décrit le passage de la Chine « d'un système dirigé et centralisé traditionnel à un système plus libéral et décentralisé » guidé en partie par les mécanismes du marché, dans le cadre

duquel il s'est avéré que "l'adhésion du public au plan quinquennal était un facteur déterminant de l'efficacité de ce plan". Durant cette phase de transition, « les simples citoyens et les représentants du Congrès ont commencé à attendre de meilleurs résultats des pouvoirs publics... et à demander à être davantage associés aux débats sur la politique publique et avoir plus d'influence sur la prise de décisions par les autorités ». Il s'ensuit, a-t-il noté, que « les dirigeants politiques et les responsables de la planification s'efforcent maintenant d'être plus à

l'écoute », comprenant « qu'il est impératif de faire une place à la participation, à la transparence et à la responsabilisation dans la conduite des affaires de l'État afin d'assurer la bonne exécution des politiques publiques ».

Par ailleurs, a poursuivi M. Xu, la Chine a adopté un système de suivi et d'évaluation pour guider la prise de décisions et mieux adapter les activités de planification et d'exécution. Lorsque les indicateurs ont fait ressortir le déséquilibre entre le développement urbain et le développement rural, par exemple, les responsables politiques ont utilisé cette information pour préciser leur démarche.

M. Xu a identifié les enseignements qui doivent guider les efforts futurs : l'appui des responsables politiques et des dirigeants gouvernementaux ; la participation du public ; un système de suivi et d'évaluation assorti d'indicateurs quantifiables et clairement définis ; et une assistance technique bien adaptée au contexte national.

Faisant valoir que « en sa qualité de membre de la société mondiale », la Chine est heureuse de « collaborer pour promouvoir un développement au service du peuple », M. Xu a conclu son discours en déclarant qu'il se félicitait de pouvoir participer aux échanges de vues qui auront lieu durant la Table ronde et « par la suite ».

## Évolution du travail de renforcement des capacités nationales

M. Luis Alberto Moreno, Président de la Banque interaméricaine de développement, et M. Paul Wolfowitz, Président de la Banque mondiale, ont ouvert la session consacrée à l'évolution de la situation par vidéo. Ils ont fait part de l'appui de leurs organisations respectives aux pays pour assurer une gestion à objectifs de résultats en matière de développement et ont appelé de leurs vœux la poursuite de débats et d'échanges productifs dans le cadre de la Table ronde.

Mme. Susan Stout (Banque mondiale), qui présidait cette séance, a replacé les débats dans leur contexte en insistant sur le fait que, comme l'ont constaté les donateurs, « les bailleurs de fonds ne peuvent pas assurer une gestion axée sur les résultats si les pays ne le peuvent pas » et elle a ajouté que l'important est de déterminer les conditions qui doivent être réunies pour que les pays puissent exploiter les informations produites par les résultats dans le cadre de leur processus de prise de décision.

M. Mario Marcel (ancien Conseiller financier du président de la République du Chili) a présenté le point de vue national. Il a décrit les problèmes de développement auxquels sont confrontés les pays d'Amérique latine en illustrant son

discours au moyen d'exemples concernant le Chili. Le système de gestion axée sur les résultats est considéré être une réussite, a-t-il expliqué, parce que le système est équilibré, fait intervenir de nombreux instruments, a été mis en place progressivement et est étroitement liée au budget national.

M. Danny Leipziger, Vice-président de la Banque mondiale, a mis en relief les tiraillements qui vont de pair avec le programme de résultats et auxquels « il nous faudra nous attaquer pour pouvoir faire des progrès plus rapides ». Il a cité, notamment, les tiraillements entre les fonds verticaux et l'alignement sur les priorités nationales, entre les calendriers des bailleurs de fond et ceux des pays bénéficiaires, et entre la fourniture de financements supplémentaires et la capacité d'absorption.

M. Tim Stiles (KPMG) a noté l'ampleur impressionnante des financements du secteur privé sur la scène internationale, et les avantages particuliers que possèdent les bailleurs de fond du secteur privé — qui peuvent privilégier l'obtention d'un impact par opposition aux processus et appliquer les normes du secteur privé dans le cadre des activités d'évaluation et de suivi. Si le secteur privé et le secteur public collaborent, ils pourront obtenir de bien meilleurs résultats en vue de l'accomplissement des progrès que nous appuyons tous ».



M. Marcel, M. Naidoo et M. Stiles écoutent M. Leipziger

Citant Albert Einstein, M. Kumi Naidoo (CIVICUS) a fait valoir que : « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément ». Il a expliqué que la société civile sait qu'il est urgent de trouver le moyen d'examiner les résultats de manière plus transparente et il a noté que la société civile mène de longue date les efforts déployés pour tenter de rendre les pouvoirs publics comptables de leur action. Il a insisté sur le fait que ces derniers ne doivent pas considérer la société civile uniquement comme un prestataire de services mais plutôt comme une source précieuse de conseils sur l'action à mener.

### PROGRAMME: mercredi 7 février 2007

9:00 - 11:00	11:00 - 11:30	11:30 - 13:30	13:30 - 14:30	14:30 - 17:30	18:30	19:00 - 21:00
Breakout Sessions	Break	Breakout Sessions	Lunch <i>Melia Restaurants</i>	Action Planning Working Sessions	Buses depart hotels	Reception and Dinner <i>Vietnam Museum of Ethnology</i>

# Perspective globale : les thèmes de la Table ronde

## Leadership et responsabilité

Gabriel Lessard, ambassadeur du Canada au Vietnam, a ouvert la séance « Créer une culture de résultats » en demandant aux participants de porter le débat sur la MfDR au-delà des considérations techniques pour le centrer sur des enjeux tels que les mesures d'incitation et les risques.

Richard Ssewakiryanga, du ministère ougandais des Finances, a fait remarquer que pour réaliser la « satisfaction du citoyen », les dirigeants doivent s'intéresser à ce qui compte pour les citoyens : les résultats, de meilleurs services et une administration digne de confiance et comptable de ses actes. Il a souligné que la satisfaction du citoyen peut être le fruit des efforts déployés conjointement par les citoyens et l'administration.

Cao Viet Sinh, vice-ministre vietnamien du Plan et de l'Investissement, a noté que l'amélioration de la transparence du processus de budgétisation du Vietnam s'accompagne d'une plus grande obligation de rendre compte. La pratique de la démocratie au niveau des communautés locales, a-t-il déclaré, a amélioré le dialogue et jeté les bases nécessaires à l'établissement d'un consensus, alors que les mécanismes participatifs ont renforcé le devoir de responsabilité à l'égard du public.



Huguette Akplogan Dossa, Social Watch Bénin, a remarqué que tous les citoyens sont des dirigeants en devenir et souligné l'importance de renforcer l'aptitude des citoyens à suivre les hommes politiques et les tenir responsables de leurs actes. Timothy Stiles de KPMG a introduit le thème de la corruption et du leadership, et la corrélation entre la diminution de la corruption et l'amélioration des niveaux de vie. Maarten Brouwer, du ministère néerlandais des Affaires étrangères, a estimé quant à lui que la corruption est délimitée par des valeurs ; la question est celle de savoir de quelles valeurs et des valeurs de qui il s'agit, afin de s'assurer que les valeurs sont partagées ou non.

## Évaluation et suivi

Ouvrant la séance sur « Les rôles et la fonction de l'évaluation et du suivi », Vinod Thomas de la Banque mondiale note que l'évaluation permet de suivre la chaîne des résultats qui lie les contributions et les interventions des pouvoirs publics aux résultats obtenus au plan du développement national. Larry Cooley de MSI présente des problèmes importants en matière de suivi et d'évaluation : « Qui a besoin de l'information, à quelle question tente-t-elle de répondre, quels éléments de preuve exige-t-elle, et dans quelle mesure est-elle assez exacte ? »

Peter Ssentongo de l'Ouganda a souligné que ce n'est pas l'attribution qui compte, mais plutôt la responsabilité partagée d'obtenir des résultats au niveau national qui profite à la population. Koshy Thomas de la Malaisie ajoute que dans son pays le facteur déterminant de la MfDR est un cadre intégré de résultats unique qui englobe les résultats en matière de budgétisation et de personnel, assorti de mesures d'incitation pour récompenser l'efficacité.

Dwight Uylett signale que la Jamaïque dispose d'un solide cadre de suivi et d'évaluation caractérisé par cinq facteurs clés : le fait de savoir où l'on se situe, des structures qui facilitent le leadership et nécessitent des changements, le maintien des citoyens au centre, la conscience des menaces pesant sur la réalisation des objectifs et la gestion du risque, et les évaluations de la gestion.

Les participants ont fait plusieurs remarques : il importe d'intégrer l'égalité des sexes dans tous les aspects de la MfDR ; les pays à économie planifiée ou les sociétés habituées à être dirigées d'une main de fer peuvent adopter plus facilement des systèmes de gestion axés sur les résultats ; un moyen de faire face à l'insuffisance de données consiste à évaluer la disponibilité et la qualité des données lors de la conception du système ; on pourrait mieux apprendre en faisant en sorte que les planificateurs assurent la conception, le suivi et l'évaluation de leurs propres projets ; enfin, il n'est pas aussi important d'avoir une information exacte que d'avoir une information utile.

## Responsabilité partagée et partenariats

S'adressant à la séance « Responsabilité partagée et partenariats », Mary Chinnery Hesse, conseillère principale du Président du Ghana, a appelé l'attention des participants sur un dilemme de taille : si nul n'ignore que la responsabilité partagée est utile pour rendre l'aide efficace, la manière d'y parvenir n'est pas tout à fait évidente. S'il a été généralement admis que le dialogue est nécessaire, de même qu'un accord sur les définitions ainsi que la confiance, les participants étaient conscients d'un déséquilibre de pouvoir et de la divergence des besoins entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. Par exemple, les pays en développement peuvent avoir du mal à lier les engagements financiers des bailleurs de fonds à leurs cycles budgétaires ; et les bailleurs de fonds ont besoin de données fiables pour justifier les décaissements afin de satisfaire leurs critères fiduciaires de base et rendre des comptes aux contribuables.

Le défi intrinsèque dans ce domaine tient au fait que les deux partenaires — les pays en développement et les bailleurs de fonds — ont leurs propres responsabilités à assumer. Les participants ont estimé que l'on pourrait relever le défi par une augmentation de l'aide des bailleurs de fonds pour permettre aux pays de renforcer leurs capacités statistiques : les capacités renforcées réduiraient un aspect des préoccupations des bailleurs de fonds en matière de responsabilité et contribueraient à assurer des apports d'aide plus fiables. Un débat animé s'en est suivi sur l'autre direction de la responsabilité, celle des bailleurs de fonds envers les pays en développement : un « concours de beauté » (classement des bailleurs de fonds au regard de l'aide) est-il une opération utile ?

Richard Manning du CAD/OCDE, faisant la synthèse des observations formulées au cours de la séance, note que des débats de Hanoi devraient émerger une idée claire sur la manière de bâtir une culture de résultats. « Le règlement des problèmes posés par les deux côtés du partenariat et les deux côtés de la responsabilité nous permettra de nous engager dans la bonne direction ».

## Planification et budgétisation

Dans le cadre de la séance intitulée « Intégrer les politiques, la planification et la budgétisation » présidée par M. Danny Leipziger (Banque mondiale), les débats ont porté sur l'importance que revêtent l'établissement des priorités et l'ordre dans lequel le programme doit se dérouler ; le recours à des processus intégrés pour assurer une répartition sectorielle efficace des ressources ; le rôle du suivi des performances et la contribution de ce suivi à la production d'informations ; et l'offre d'incitations qui débouchent sur une amélioration des processus de prise de décision. La question de la prévisibilité des ressources a également été jugée importante, notamment pour les pays fortement tributaires de l'aide comme la Tanzanie, où le manque de prévisibilité des ressources peut faire obstacle à une gestion axée sur les résultats.



Hors du cadre de ces débats, les participants sont convenus que les transformations organisationnelles requises prennent du temps et que ni les bailleurs de fonds ni les gouvernements des pays partenaires ne doivent s'impatienter face à la longueur du processus. Les participants sont également convenus qu'il n'existe pas de schéma directeur permettant d'assurer le succès de la MfDR : les programmes doivent être adaptés au contexte de chaque pays, il faut prêter attention au renforcement des motivations et des capacités et adopter une optique de gestionnaire. Toutefois, s'il n'existe pas de plan préétabli, certaines décisions peuvent vouer à l'échec les efforts de gestion du processus de planification et de budgétisation d'un pays — comme l'adoption de programmes exigeant des capacités de pointe alors que les bases n'ont pas encore été établies, où le recours à des technologies de l'information quant des processus commerciaux simples ne fonctionnent pas. Comme l'a noté Peter Brook durant la séance, « il peut falloir poursuivre des tâches qui peuvent être très ennuyeuses ».

## Statistiques

Durant la séance intitulée « Sans données, pas de résultats », qui a été consacrée à l'amélioration du volume et de la qualité des statistiques, Mme Ngozi Okonjo-Iweala (Nigéria) a commencé par noter qu'il faut avoir des statistiques pour poursuivre une gestion axée sur les résultats ; qu'il est crucial que ces statistiques soient de bonne qualité pour assurer la crédibilité des résultats qu'elles mesurent ; et enfin que les statistiques peuvent stimuler le débat et suggérer des lignes d'action possibles.

M. Jean-Baptiste Compaoré (Burkina Faso) a noté que, parce que les responsables de l'action publique ne comprennent souvent pas l'utilité des statistiques, ils sont peu enclins à en assumer le coût. M. Anthony K. M. Kilele a fait remarquer que l'utilisation de statistiques par son pays pour déterminer l'allocation de financements aux parties intéressées avait stimulé la demande de données. Il a ajouté que, si l'appui des bailleurs de fonds a largement contribué à l'amélioration du système statistique kényan, les responsables de l'action publique qui veulent des statistiques devraient assurer des financements fiables sans attendre les bailleurs de fonds pour déterminer l'ordre des priorités.

M. Antonio Millán (Mexique) a expliqué que le pouvoir exécutif peut avoir besoin d'informations différentes que les autorités législatives ou le grand public, et qu'il peut être nécessaire de lui apprendre à les utiliser. M. Pierre Jacquet (Agence française de développement) a fait observer que les chiffres, en eux-même, ne disent pas grand-chose : il faut les analyser. Le renforcement des capacités de génération et d'analyse des données passe par un engagement et des financements à long terme.

Chris Scott (PARIS21) a fait valoir que, lorsqu'un consommateur n'est pas sûr de la qualité d'un produit, il n'est guère enclin à en assumer le coût intégral. Il nous faut donc mieux éduquer les utilisateurs : les citoyens doivent voir de quelle manière les statistiques permettent d'améliorer leurs conditions de vie. La meilleure façon d'accroître la qualité des données est de stimuler la demande.

