

Chapitre 2

Orientation vers les résultats en matière de développement

Ce chapitre examine le degré d'utilisation par les partenaires du développement des cadres de résultats dirigés par les pays et la façon dont ils les utilisent, afin de planifier et concevoir de nouvelles interventions, de fixer les objectifs des résultats attendus et d'effectuer le suivi des progrès réalisés (Indicateur 1 a). Par ailleurs, il évalue dans quelle mesure les cadres de résultats existent dans les pays participants et examine leurs caractéristiques respectives (Indicateur 1 b). Le chapitre tire parti des informations fournies pour près de 3 000 projets et programmes importants approuvés en 2015, d'un montant équivalent à 72 milliards USD au titre de la coopération pour le développement, mais passe aussi en revue des documents gouvernementaux de planification stratégique pour les 81 pays participant au cycle de suivi 2016. Il s'inspire également des évaluations régionales des progrès réalisés par pays en matière de gestion axée sur les résultats du développement, ainsi que d'autres sources complémentaires de données probantes, afin de guider l'interprétation des résultats de l'enquête de suivi.

Un « cadre de résultats dirigé par un pays » doit être interprété comme, un cadre relevant ou émanant du gouvernement du pays même, plutôt qu'un cadre fourni ou imposé par les partenaires du développement. Il peut comprendre toute forme d'instrument de planification dirigé par le gouvernement¹ qui détermine l'approche du développement d'un pays, énonce ses priorités en matière de développement et établit les résultats attendus à réaliser. Il décrit également les systèmes et les outils qui serviront à suivre et à évaluer les progrès vers la réalisation de ces objectifs, définit les indicateurs de progrès et détermine le niveau de référence permettant de mesurer les résultats.

En 2011, à Busan, les gouvernements et les partenaires du développement se sont engagés à adopter des « cadres et plateformes de résultats transparents et pilotés par les pays à leur propre niveau [...] comme outil commun pour tous les acteurs concernés, pour s'en servir pour l'évaluation des performances, laquelle reposera sur un nombre raisonnable d'indicateurs de moyens et de résultats, élaborés d'après les priorités et les objectifs de développement des pays en développement » (OCDE, 2011: 5). En outre, les partenaires du développement se sont engagés à « [réduire] au minimum leur utilisation de cadres supplémentaires, s'abstenant de demander l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les stratégies de développement des pays » (OCDE, 2011: 5).

En s'alignant sur le cadre de résultats d'un pays, les partenaires du développement s'assurent que la coopération pour le développement aborde les priorités du pays et contribue à sa capacité de planifier, suivre, évaluer et communiquer ses progrès vers la réalisation du développement durable.

Indicateur 1b. Les pays disposent de cadres de résultats

Le cadre de suivi du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement fournit une évaluation contextuelle des cadres de résultats de chaque gouvernement, tant au niveau national qu'au niveau sectoriel. (Encadré 2.1). L'orientation vers les résultats en matière de développement comporte cinq éléments : la planification stratégique, la budgétisation axée sur les résultats, la mise en œuvre efficace ainsi que le suivi et l'évaluation des résultats (APCoP, 2011 ; Kaufmann, Sanginés et García Moreno, 2015). Le cadre de suivi du Partenariat mondial se concentre sur la question de savoir si, le cadre de résultats dirigé par un pays qui peut soutenir la planification axée sur les résultats et l'élaboration des politiques stratégiques, est en place.

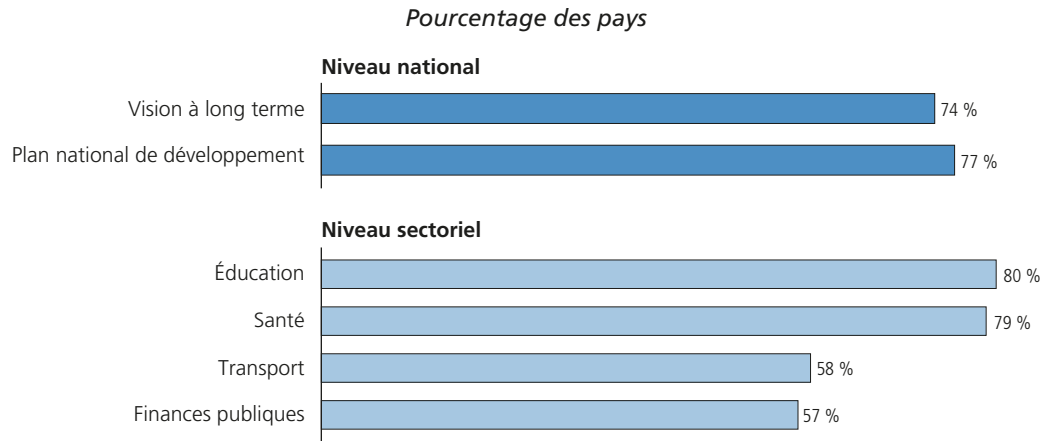
Encadré 2.1. Comment évalue-t-on l'existence de cadres nationaux de résultats au sein des pays participants?

Les gouvernements participants ont été invités à décrire les principales caractéristiques du/des cadre(s) de résultats de leur pays, en identifiant les principaux documents de planification stratégique où leurs priorités de développement, objectifs et cibles sont présentés. Il peut s'agir :

- de documents sur la vision à long terme (en général couvrant dix ans ou plus)
- des plans nationaux de développement à moyen terme (couvrant généralement une durée de quatre à six ans)
- des programmes ou des stratégies dans tous les secteurs clés suivants : l'éducation, la santé, le transport ou les finances publiques (ces secteurs représentent la plus grosse partie des dépenses publiques)
- des stratégies ou des pactes élaborés conjointement par le gouvernement et ses partenaires du développement.

Dans l'ensemble, depuis Busan, les pays ont beaucoup progressé en ce qui concerne l'élaboration de cadres de résultats dirigés par les pays, consolidant les acquis antérieurs² et accélérant le rythme du changement depuis la conclusion en 2005³ de l'accord initial préconisant l'orientation vers les résultats. La plupart des pays disposent de plusieurs mécanismes pour l'établissement de priorités aux niveaux national et sectoriel (Graphique 2.1). Ces outils de planification stratégique se complètent, avec des niveaux de détails différents.

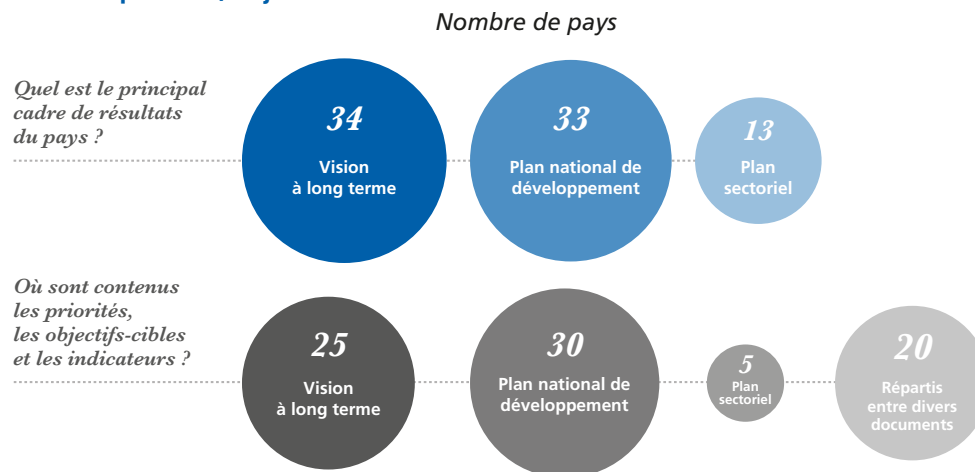
Graphique 2.1. **Les pays ont établi des mécanismes d'établissement de priorités au niveau national et/ou au niveau sectoriel**



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423656>

Sur les 81 pays participant au cycle de suivi 2016, presque tous (99%) disposent d'un ou de plusieurs documents stratégiques qui remplissent les conditions requises pour disposer d'un cadre de résultats dirigé par le pays (Graphique 2.2)⁴. Dans la grande majorité des pays participants, ce document stratégique est soit la vision à long terme du pays (34 pays), soit son plan national de développement à moyen terme (33 pays). Sur ces 67 pays, 55 intègrent les priorités de développement, objectifs-cibles et indicateurs dans ces documents stratégiques. Cinq autres pays établissent ces priorités au niveau sectoriel.

Graphique 2.2. **Les documents de vision à long terme et les plans nationaux de développement comprennent les priorités, objectifs-cibles et indicateurs de résultats clés en matière de développement**



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423662>

Les principaux documents de planification qui précisent les priorités de développement et les objectifs-cibles des pays permettent à ces derniers de s'orienter et apportent une certaine clarté à leurs partenaires du développement. Dans 60 pays (74 %), les priorités, objectifs-cibles et indicateurs se trouvent dans un seul document de planification stratégique. Les plans sectoriels et les cadres de dépenses à moyen terme constituent également une mine d'informations sur les buts et les objectifs-cibles, reflétant souvent les efforts que font les pays et les partenaires du développement pour élaborer des stratégies sectorielles fondées sur des données probantes et les diagnostics conjoints⁵.

Passer de la planification à la gestion axée sur les résultats présente un défi

Malgré les progrès accomplis dans la planification axée sur les résultats de développement, des évaluations régionales et nationales récentes indiquent que les pays ont encore beaucoup à faire pour traduire leurs plans stratégiques et leurs priorités en budgétisation et mise en œuvre axées sur les résultats ; ils doivent aussi renforcer leurs systèmes de suivi et d'évaluation afin de pouvoir générer des informations utiles sur les résultats. En Amérique latine et aux Caraïbes, par exemple, une analyse portant sur 24 pays a révélé qu'entre 2007 et 2013, il y a eu « une évolution positive des capacités institutionnelles pour mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats de développement », y compris des améliorations des « capacités de planification nationale à moyen et long termes, la budgétisation à moyen terme, la budgétisation par programme et plusieurs instruments de gestion des finances publiques »⁶. Toutefois, moins de progrès ont été notés, dans « l'évaluation de l'efficacité des dépenses, les incitations à la réalisation des objectifs institutionnels et les systèmes d'évaluation » (Kaufmann, Sanginés et García Moreno, 2015: xxvi-xxvii).

Une autre étude réalisée dans neuf pays d'Afrique australe et orientale⁷, a constaté des progrès mitigés par rapport à six aspects de la gestion axée sur les résultats de développement⁸. Les scores les plus élevés concernaient la planification, le leadership et les capacités institutionnelles ; les pays font face à des défis dans le domaine de la redevabilité (responsabilité) et des progrès limités ont été enregistrés en matière de budgétisation et, de suivi et d'évaluation (AfCoP-GRD, 2015 : 19). Par ailleurs, une étude de huit pays d'Afrique de l'Ouest⁹ est parvenue à des résultats globaux similaires : le leadership et la planification obtenaient les scores les plus élevés, mais les progrès accomplis dans la budgétisation, la redevabilité, et, le suivi et l'évaluation, restaient limités ; et même si les capacités institutionnelles de prestation des biens et services obtenaient le score le plus faible, des scores relativement élevés ont été constatés dans la planification institutionnelle.

Plusieurs études régionales et interrégionales mettent en exergue les questions qui doivent être abordées afin d'améliorer la gestion axée sur les résultats dans le secteur public, notamment la nécessité d'un meilleur leadership, d'une législation et de politiques plus efficaces, d'un renforcement des institutions et des systèmes, de meilleures capacités statistiques, ainsi que d'une mobilisation accrue des ressources nationales¹⁰. Les recommandations émanant d'une région pourraient s'avérer importantes pour des pays d'une autre région (Encadré 2.2).

Encadré 2.2. **Priorités régionales pour améliorer la gestion axée sur les résultats**

Une série d'études a noté que des régions différentes font face à des défis similaires liés à la mise en œuvre d'une approche axée sur les résultats de la gestion publique. Dans la phase de planification, par exemple, plusieurs régions soulignent qu'elles considèrent l'amélioration de la coordination et de l'alignement des processus de planification stratégique et budgétaires comme une priorité. Cette amélioration permettrait au processus de budgétisation d'inclure des informations sur les performances antérieures et attendues au cours de ses différentes étapes. L'importance des réformes institutionnelles

...

visant à aligner les processus de gestion publique sur les concepts de gestion axée sur les résultats a aussi été évoquée, y compris la fourniture de services de qualité et les bonnes performances du secteur public.

Une fois la mise en place et la coordination assurées des programmes, la mise en œuvre et le suivi deviennent essentiels pour veiller à ce que les résultats prévus soient atteints. Toutes les régions accordent la priorité au renforcement et à l'établissement de plateformes inclusives de suivi et d'évaluation, en soulignant la nécessité de mettre en place des systèmes informatiques de gestion globale et des outils de redevabilité afin d'effectuer le suivi du financement et de son impact sur les résultats de développement, de manière adéquate.

Cependant, les régions sont également confrontées à des défis particuliers. L'Amérique latine et les pays des Caraïbes possèdent une plus longue expérience en alignement du cycle de gestion publique sur une approche axée sur les résultats ; cette région comprend parmi ses priorités, d'améliorer la prestation des services et d'assurer une gestion efficace des risques budgétaires. En Asie, le leadership politique reste toujours un point central afin d'assurer la cohérence et l'alignement des politiques. Enfin, en Afrique, les gouvernements doivent toujours encourager une culture axée sur les résultats au sein de l'administration publique, en renforçant et en développant les compétences dans la collecte et le traitement des données ainsi que dans la planification du développement.

Sources : NEPAD (2016), "African Pilot Programme on Enhancing the Use of Country Results Frameworks: Report on findings presented at a consultation held in South Africa hosted by the NEPAD Agency"; AfCoP-GRD (2015), "The status of managing for development results in the COMESA region", http://api.ning.com/files/vZYf6JWsbIBPQNvdnJ1TJ7r3FgGMI3IJ066q8liHbtJ8vpgJ9E1DCBHm8uV9WY40A1HAJL-6LdQn1Efh4EVsjcnZhWtSLCZ/AfriK4R_COMESA_Report_GB_WEB.pdf, p. 65; Kaufmann, J., M. Sanginés et M. García Moreno (eds.) (2015), *Building Effective Governments: Achievements and Challenges for Results-based Public Administration in Latin America and the Caribbean*, <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6960/Building-Effective-Governments.pdf?sequence=4>, pp. 40-43; AP-DEF (2015), "Realising the Addis Ababa Action Agenda at country level: Using development finance to achieve country results", <http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2015/10/BKK-DFA-results-workshop-key-messages.pdf>.

Indicateur 1a. Les partenaires du développement utilisent les cadres existants de résultats dirigés par les pays pour planifier et concevoir de nouvelles interventions

Le degré d'utilisation par les partenaires du développement des cadres de résultats dirigés par les pays pour concevoir de nouveaux programmes et projets de développement, est un aspect fondamental de l'appropriation par les pays. Il en va de même pour l'utilisation des propres cadres de résultats des pays et de leurs systèmes de suivi et d'évaluation, afin d'effectuer le suivi des progrès accomplis et l'obtention de résultats, tout en réduisant au minimum l'utilisation d'autres cadres. Dans le cadre du processus de suivi, les partenaires du développement fournissent des détails sur les nouvelles interventions majeures dans chaque pays participant (Encadré 2.3) ; l'échantillon impliquait près de 3 000 projets et programmes de développement approuvés en 2015, ce qui représente un financement de 72 milliards USD au titre de la coopération pour le développement¹¹.

Les résultats du cycle de suivi 2016 indiquent que les partenaires du développement utilisent de plus en plus les cadres de résultats dirigés par les pays, lors de la conception de nouvelles interventions. Cependant, ils doivent faire davantage, pour s'assurer que les indicateurs de résultats et les données dirigés par les pays servent à effectuer le suivi de ces nouvelles interventions et pour impliquer davantage les gouvernements des pays dans l'évaluation des impacts sur le développement. Cette constatation vaut surtout pour les agences des Nations Unies (ONU), les banques multilatérales de développement et les membres du Comité d'aide au développement (CAD) et moins pour les fonds verticaux et les autres partenaires bilatéraux.

Encadré 2.3. Comment mesurer si les partenaires du développement s'alignent sur les cadres de résultats dirigés par les pays et les utilisent pour concevoir de nouvelles interventions ?

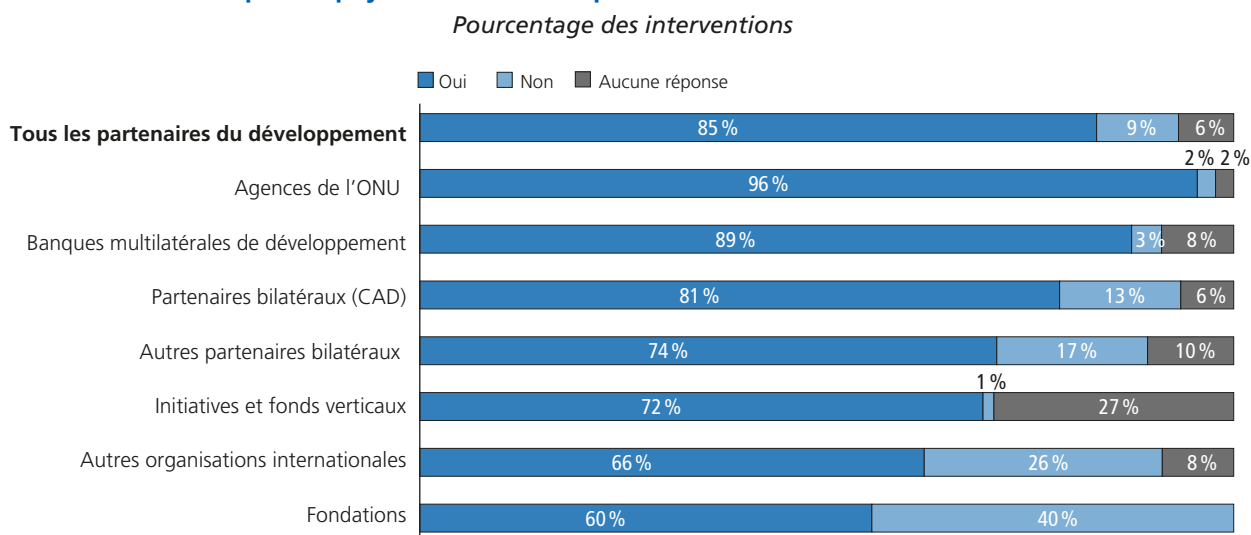
Sur la base des informations fournies par les partenaires du développement sur les programmes et les projets majeurs, qui ont été approuvés au cours de 2015 dans chaque pays participant, le gouvernement de ce pays a identifié¹ :

- la part des interventions qui tirent leurs **objectifs** des cadres de résultats, des stratégies et des plans dirigés par le pays
- la part des **indicateurs de résultats** compris dans le cadre de résultats des interventions qui s'appuient sur les indicateurs de résultats provenant des cadres de résultats, des stratégies et des plans existants dirigés par le pays
- la part des indicateurs de résultats qui seront suivis en utilisant des **sources de données** fournies par les systèmes de suivi dirigés par le pays, les données gouvernementales ou par les services statistiques nationaux
- la part des interventions qui prévoient une **évaluation finale**, et le degré d'implication du gouvernement de ce pays dans cette évaluation.

1. Pour chaque pays, les partenaires du développement ont été invités à faire état des interventions les plus importantes, qui ont été approuvées en 2015 (en se limitant à un maximum de 10 par pays), et de préférence, supérieures à 1 million USD. Si aucune intervention au-dessus de ce seuil n'a été approuvée en 2015, ils étaient invités à rendre compte de la/des plus grande(s) intervention(s) approuvée(s) dans le pays cette année-là.

Les objectifs de la majorité des nouvelles interventions (85 %) des partenaires du développement sont tirés de documents qui servent de cadres de résultats dirigés par les pays ; en termes de classement, ceux qui le font le plus régulièrement, sont les agences des Nations Unies (96 %), les banques multilatérales de développement (89 %) et les partenaires bilatéraux du CAD (81 %) (Graphique 2.3).

Graphique 2.3. **Accent mis par les partenaires du développement sur les priorités déterminées par les pays lors de la conception de nouvelles interventions**



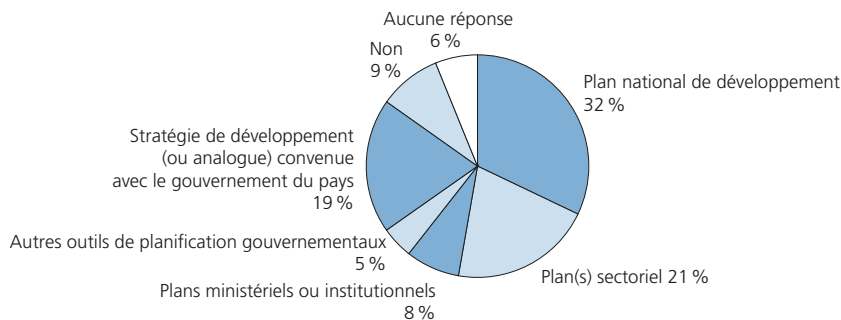
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933423670>

Les nouvelles interventions des partenaires du développement sont généralement bien alignées sur les objectifs fixés par les gouvernements dans les cadres de résultats dirigés par les pays

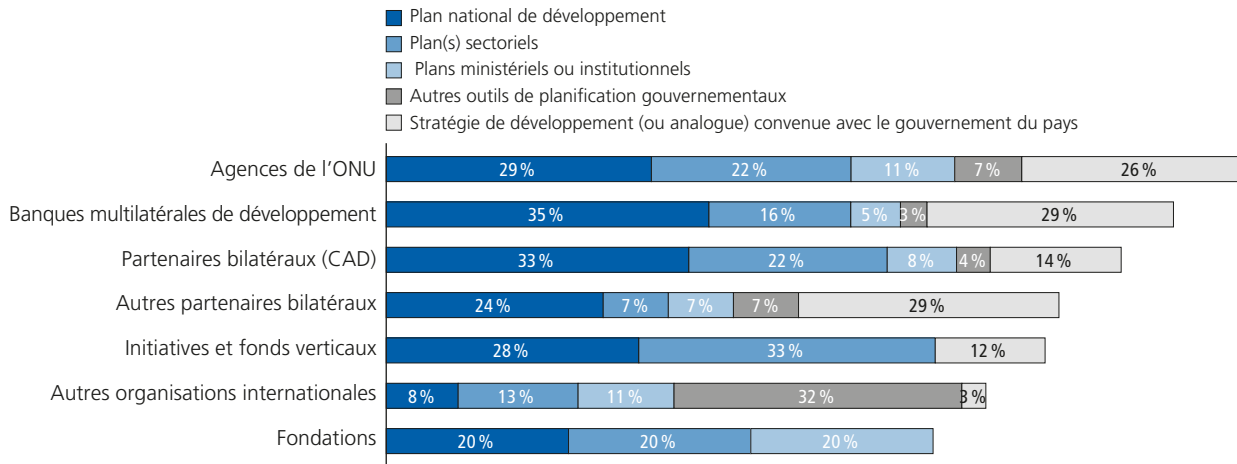
La majorité des projets et programmes de développement qui s'appuient sur les cadres de résultats dirigés par les pays utilisent les plans nationaux de développement et les plans sectoriels comme leur point de référence principal (Graphique 2.4). Par conséquent, ces interventions s'alignent plus directement sur les cadres de résultats dirigés par les pays que celles qui s'appuient sur une stratégie de développement convenue entre le partenaire du développement et le pays ; bien qu'elle soit orientée par les priorités du pays, cette dernière ajoute des couches supplémentaires de planification et de coordination du développement pour le pays.


Graphique 2.4. Instruments utilisés pour l'alignement sur les cadres de résultats dirigés par les pays

Par instrument de planification



Par type de partenaire du développement



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423684>

En ce qui concerne l'utilisation préférée d'outils spécifiques gouvernementaux de planification stratégique par les partenaires du développement, les initiatives et les fonds verticaux, les banques multilatérales de développement, les agences de l'ONU et les membres du CAD s'appuient principalement sur les plans nationaux de développement et sur les plans sectoriels pour définir de nouvelles interventions, bien que les stratégies-pays et les documents de partenariat convenus avec le gouvernement concerné soient aussi fréquemment utilisés (Graphique 2.4). Les fonds verticaux et les initiatives mondiales comme Gavi ou le Fonds mondial, se fiant aux cadres de résultats dirigés par les pays (72 % des nouveaux programmes et projets),

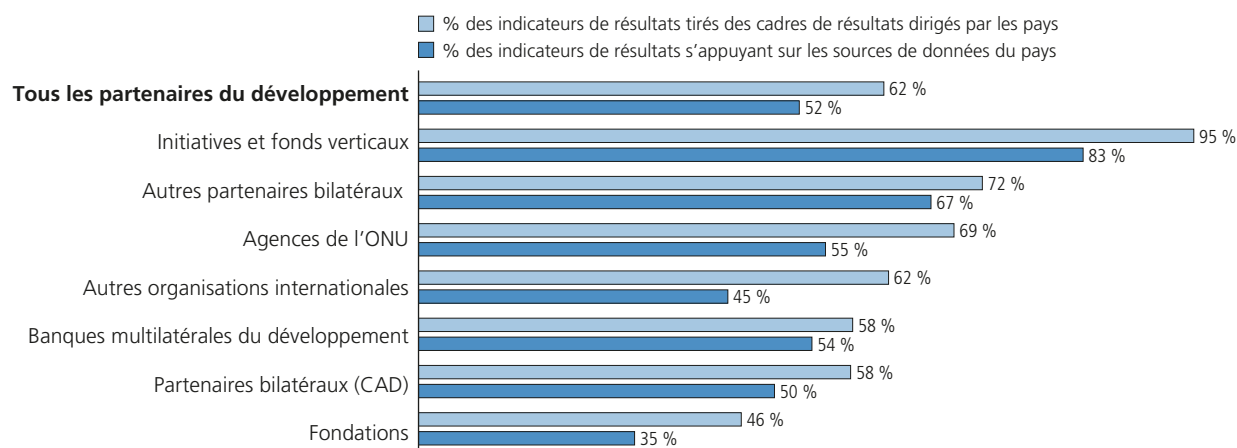
ont tendance à privilégier l'utilisation des plans nationaux de développement et sectoriels en raison de leur orientation sectorielle ou thématique ; c'est également le cas des fondations philanthropiques. Les autres organisations internationales, comme les organismes politiques régionaux, ont plutôt tendance à définir leur engagement avec les pays sur la base de plans ministériels.

En termes de modalités de coopération pour le développement, certaines montrent des niveaux plus élevés d'utilisation des cadres de résultats dirigés par les pays que d'autres. Le prêt à l'appui de réformes¹² et le soutien budgétaire qui sont généralement associés à un programme gouvernemental de réforme de politiques spécifiques, montrent un alignement plus fort sur les cadres de résultats dirigés par les pays que des interventions axées sur les projets. Les projets de coopération technique sont enclins à se concentrer sur les extrants et les résultats intermédiaires et prennent donc habituellement les plans institutionnels/ministériels et les stratégies de développement conjointes entre gouvernements et partenaires comme point de référence pour la planification et l'évaluation des résultats, plutôt que des documents stratégiques de haut niveau tels que les plans nationaux de développement et les plans sectoriels. Certains partenaires de développement mettent l'accent sur des modalités spécifiques de coopération pour le développement, ce qui influence l'effort qu'ils doivent faire pour s'aligner sur les cadres de résultats dirigés par les pays. Cependant, les données indiquent, que lorsque les gouvernements sont soutenus pour définir leurs cadres de résultats et que les interventions sont soigneusement conçues, toutes les modalités peuvent s'aligner et s'appuyer sur les cadres de résultats dirigés par les pays.

Les indicateurs de résultats des pays et les données doivent être plus largement utilisés, et la participation du gouvernement aux évaluations doit augmenter

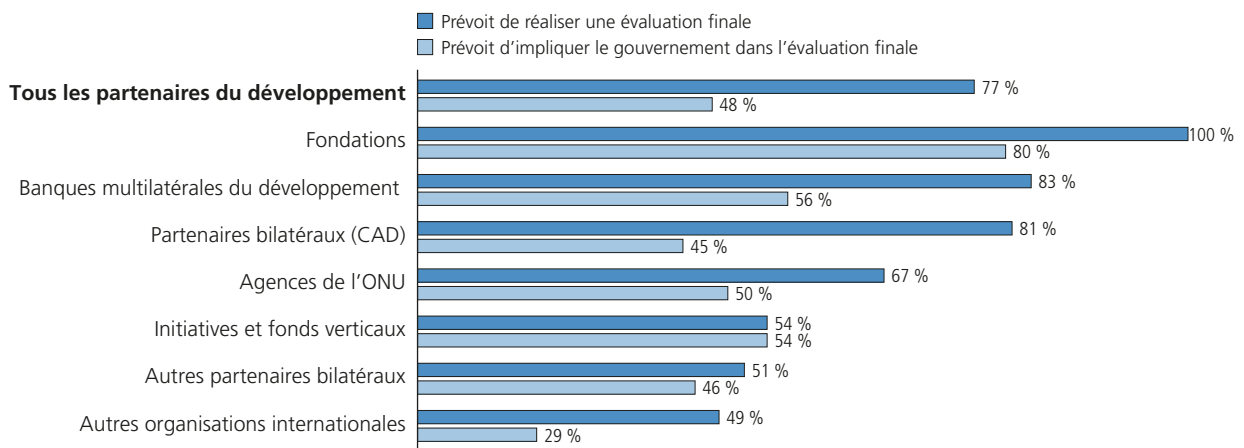
Tandis que 85 % des interventions tirent leurs objectifs et leur orientation en matière de développement des cadres de résultats dirigés par les pays, les résultats de l'enquête montrent que seulement 62 % des indicateurs de résultats proviennent de ces cadres et seulement 52 % utilisent des données tirées des propres systèmes de suivi ou des statistiques du gouvernement. Par modalité de coopération pour le développement, les programmes de réforme politique, les programmes de soutien budgétaire et les projets de coopération technique, s'appuient davantage sur les données gouvernementales pour effectuer le suivi des progrès vers les résultats des interventions. En ce qui concerne les partenaires, les fonds verticaux, les partenaires bilatéraux (non membres du CAD) et les agences de l'ONU, ont davantage recours aux indicateurs des cadres de résultats dirigés par les pays et ont plus de chances de s'appuyer sur les sources de données gouvernementales pour effectuer le suivi des progrès que les autres partenaires du développement (Graphique 2.5).

Graphique 2.5. L'utilisation des informations du pays sur les résultats pour définir et effectuer le suivi des nouvelles interventions



Le degré d'évaluation des interventions de développement est élevé. Des évaluations finales sont prévues pour 77 % des nouvelles interventions qui ont été mentionnées dans le reporting, avec l'évaluation plus probable des interventions supérieures à 5 millions USD que des plus petits projets. Ces évaluations vont des évaluations de base des rapports d'achèvement de projets aux évaluations d'impact qui nécessitent la mobilisation de ressources considérables. Néanmoins, beaucoup reste à faire pour impliquer les gouvernements dans les processus d'évaluation (Graphique 2.6). Environ la moitié des nouvelles interventions prévoit un certain niveau de participation du gouvernement dans l'évaluation. Lorsqu'il est envisagé d'impliquer le gouvernement, sa participation, se limite essentiellement à contribuer à la définition de la portée de l'évaluation (68 %) ; l'implication du gouvernement dans la réalisation effective de l'évaluation ou dans son cofinancement, n'est mentionnée que dans un tiers seulement des évaluations qui sont prévues avec implication du gouvernement. La situation d'ensemble révèle que : bien que les banques multilatérales de développement, les membres du CAD et les agences des Nations Unies accordent une importance relative plus grande à l'évaluation des programmes de développement, tous les partenaires du développement ont tendance à impliquer le gouvernement dans une proportion identique – c.-à-d. dans environ la moitié des interventions. Les fondations représentent une exception positive, car elles impliquent le gouvernement dans l'évaluation de 80 % des projets.

Graphique 2.6. **Implication du gouvernement dans les évaluations des projets et des programmes**



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423704>

Les banques multilatérales mènent les efforts des partenaires du développement pour s'orienter vers les résultats, alors que la majorité des partenaires bilatéraux sont à la traîne

Au cours des quinze dernières années, les banques multilatérales de développement ont joué un rôle de premier plan dans les efforts menés par les partenaires du développement pour s'orienter vers les résultats, à la fois dans le cadre de leurs propres opérations et en appuyant les efforts des pays pour s'orienter davantage vers les résultats (Encadré 2.4)¹³. En coopération avec les Nations Unies et d'autres organisations internationales, sept banques ont répondu à la demande de leurs membres d'avoir des données probantes sur les résultats du développement et les performances, par la mise en œuvre du Cadre commun d'évaluation de la performance (COMPAS)¹⁴. COMPAS évalue la capacité en matière de gestion axée sur les résultats du développement, et effectue le suivi des progrès réalisés au fil du temps. L'introduction d'un cadre de résultats institutionnels¹⁵ a également aidé les banques multilatérales de développement à suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du développement et les performances organisationnelles, notamment dans des domaines indispensables pour une coopération efficace au service du développement. Bien que ces cadres soient courants dans les banques multilatérales de développement, seul un petit nombre de partenaires bilatéraux s'en servent pour mesurer les progrès réalisés de façon systématique (OCDE, 2016b).

Encadré 2.4. Appuyer une orientation plus marquée vers les résultats

Efficacité de l'aide 2011 : L'enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris a noté que les partenaires du développement pouvaient appuyer la gestion axée sur les résultats de deux façons : en renforçant les capacités dans les pays où ils travaillent, et en consolidant leurs propres capacités en interne pour s'orienter vers les résultats (OCDE, 2012 : 89). Et notamment, le renforcement aussi bien des capacités de gestion axée sur les résultats en matière de développement que des capacités dans les systèmes d'information statistique.

Les banques multilatérales de développement ont investi dans les communautés de pratiques sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement en Afrique, Asie et dans le Pacifique, en Amérique latine et aux Caraïbes¹. Les enseignements tirés de leur évaluations indiquent que les programmes de soutien aux gouvernements pour l'adoption d'une plus grande orientation vers les résultats bénéficieraient : d'une approche réellement déterminée par la demande ; d'une meilleure compréhension du contexte du pays et de l'économie politique des réformes (autrement dit, d'approches les « mieux adaptées » plutôt que des approches fondées sur les « meilleures pratiques ») ; et, de la mise en place de bons systèmes de suivi qui permettent une gestion flexible des réformes institutionnelles, dans la mesure où des difficultés inattendues surgissent souvent au cours de la mise en œuvre (Banque mondiale, 2008 : 40-41 ; BID, 2014 ; BAfD, 2014).

Récemment, une Initiative du Partenariat mondial sur les résultats et la redevabilité mutuelle a lancé un projet pilote sur l'utilisation accrue des cadres de résultats nationaux² dans trois régions (NEPAD, 2016). Cette initiative a contribué au développement d'une méthodologie pour mieux relier les stratégies de développement et les cadres de résultats nationaux aux processus de budgétisation et au financement disponible pour le développement.

Le Partenariat statistique au service du développement au XXI^e siècle (PARIS21) prône l'intégration de données fiables dans l'élaboration des politiques et dans le processus décisionnel, coordonne le soutien à la statistique des partenaires du développement, et encourage le dialogue entre les utilisateurs et les producteurs de statistiques. En appuyant les systèmes statistiques nationaux et en facilitant le renforcement des capacités statistiques au niveau national et régional, PARIS21 permet de consolider les cadres de résultats nationaux et d'augmenter le recours aux statistiques et aux données nationales³. Ce travail est renforcé par le Partenariat mondial pour les données du développement durable, qui a été lancé récemment⁴.

1. La Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement (GRD) est soutenue par la Banque africaine de développement et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. La Banque interaméricaine de développement soutient la Communauté de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement en Amérique latine et aux Caraïbes. Le soutien financier apporté par la Banque asiatique de développement à la communauté de pratiques de l'Asie-Pacifique a pris fin en novembre 2015 (BAsD, 2016).

2. Les objectifs du projet pilote sont : d'améliorer l'utilisation des cadres de résultats des pays partenaires ; d'intégrer la responsabilité en matière de résultats au niveau des pays, de créer des liens efficaces aux niveaux national, régional et mondial ; et d'intégrer les processus de financements axés sur les résultats (Plateforme africaine pour l'efficacité du développement, 2015).

3. PARIS21 est accueilli à l'OCDE et a été établi en 1999 par les Nations Unies, la Communauté européenne, l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale (PARIS21, n.d.).

4. Le *Global Partnership for Sustainable Development Data* (Partenariat mondial pour les données du développement durable) rassemble les gouvernements, les organisations internationales, les entreprises, les groupes de la société civile, ainsi que les communautés de données statistiques, afin d'améliorer l'utilisation efficace des données, de combler les lacunes les plus importantes en matière de données, de développer les compétences et les capacités en matière de données, et d'accroître la transparence des données (Partenariat mondial pour les données du développement durable, n.d.).

Les membres du Comité d'aide au développement (CAD) n'ont pas fait autant de progrès dans l'orientation vers les résultats, et un petit nombre d'entre eux seulement se sert des cadres de résultats pour mesurer leur propres progrès de façon systématique (OCDE, 2016b). Une synthèse des évaluations par les pairs du CAD effectuée entre 2012 et 2014 a permis de constater qu'ils avaient tous du mal à intégrer les pratiques de la gestion axée sur les résultats dans leur approche de la coopération pour le développement (OCDE, 2014 : 250). Une enquête récente menée par l'OCDE sur 30 partenaires du développement a permis de constater que si les stratégies des programmes-pays de la majorité d'entre eux sont alignées sur les priorités et les résultats de leurs pays partenaires, et si la plupart d'entre eux utilisent les informations sur les résultats de leurs pays partenaires, au niveau des projets, des activités et des pays¹⁶, il était cependant impossible de déterminer dans quelle mesure cet alignement conduit à une utilisation effective des cadres de résultats des pays pour la planification, le suivi et l'évaluation. De même, la mesure dans laquelle les partenaires du développement sont redevables et communiquent leurs résultats aux pays, est également incertaine (OCDE, 2016b).

Les partenaires du développement admettent que les pays manquent souvent de capacité et qu'il n'est pas toujours facile d'assurer la disponibilité et la fiabilité des données, mais affirment néanmoins que ces difficultés « ne doivent pas servir de prétexte pour excuser le manque de progrès dans l'utilisation des cadres de résultats dirigés par les pays et des informations sur les résultats » (OCDE, 2016b : 15). Les partenaires du développement « continuent d'investir dans le renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats des pays partenaires » ; Toutefois, ils reconnaissent aussi que « ce processus pourrait être mené de façon plus systématique » (OCDE 2016b : 15).

Les progrès accomplis par les partenaires du développement dans le renforcement des capacités internes en vue de l'orientation vers les résultats, sont inégaux, et « il y a un maillon manquant dans l'utilisation des informations sur les résultats, entre le projet/activité et le programme d'une part, et entre la responsabilité et la communication, d'autre part » (OCDE, 2016b : 1). De nombreux partenaires du développement ne soulignent pas l'importance de l'utilisation des informations sur les résultats pour assurer la qualité et l'apprentissage, et la formulation de leurs politiques ainsi que leurs décisions stratégiques ne semblent pas être axées sur l'analyse des résultats (OCDE, 2016b).

Les principaux obstacles à l'utilisation des cadres de résultats dirigés par les pays sont interdépendants

Dans la mesure où les obstacles à l'utilisation des cadres de résultats nationaux existent dans les pays et parmi leurs partenaires du développement et qu'ils sont interdépendants, il est important de chercher à les surmonter séparément et conjointement.

Tous les pays participants ont réalisé des progrès considérables pour identifier leurs buts et objectifs-cibles, mais ils doivent veiller à s'investir tout autant dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la réalisation de ces buts et objectifs-cibles. À cet effet, ils ont besoin de leadership politique, de politiques pertinentes, d'institutions responsables, de capacités et de ressources. Une bonne coordination au sein du gouvernement tant au niveau national qu'au niveau infranational, est également indispensable. Par ailleurs, il faut aussi un soutien externe systématique des pays, orienté vers les plans d'action menés par les pays. L'Initiative de programmation conjointe de l'Union européenne fournit un exemple des mécanismes de coordination et d'alignement de multiples partenaires bilatéraux sur les priorités établies par les pays concernés, tout en encourageant la production d'informations nationales sur les résultats en vue d'effectuer un suivi des progrès accomplis et de rendre compte des réalisations en matière de développement (Encadré 2.5).

Les progrès inégaux de l'ensemble des partenaires du développement quant à l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans leur propres programmes de coopération pour le développement, indiquent que beaucoup d'entre eux doivent s'efforcer d'articuler les résultats qu'ils cherchent à atteindre à plusieurs niveaux – niveaux mondial et régional, par thème ou secteur, et plus important encore, dans leurs pays partenaires.

Ces résultats attendus doivent être fermement ancrés dans les objectifs et résultats souhaités, établis par le pays lui-même, et doivent être à la base des efforts de coopération pour le développement. À cette fin, le leadership politique, ainsi que l'engagement des institutions et la volonté de tirer les enseignements des résultats obtenus s'imposent. Les partenaires du développement doivent aussi améliorer leur utilisation des informations sur les résultats en vue de l'apprentissage et de la prise de décisions.

Encadré 2.5. **L'Initiative de programmation conjointe de l'Union européenne**

L'Union européenne (UE) et ses États membres se sont engagés à la planification conjointe de la coopération au développement avec les pays partenaires. Ils entreprennent une analyse conjointe de la situation du pays et élaborent une réponse commune, qui est utilisée au niveau du pays par la délégation de l'UE, les bureaux locaux des autres institutions de l'UE et le personnel des États membres de l'UE afin d'élaborer une stratégie, en collaboration étroite avec les autorités locales, la société civile, le secteur privé et les autres parties prenantes. Le calendrier de la programmation conjointe est synchronisé avec celui du plan national et du cadre de résultats du pays partenaire et couvre la même période. Chaque stratégie conjointe comprend un cadre de suivi de sa mise en œuvre et des résultats obtenus par rapport aux indicateurs convenus. Dans la mesure du possible, les partenaires du développement s'inspirent des cadres de résultats existants dans les pays pour fournir de tels indicateurs et mécanismes de reporting.

La programmation conjointe est appliquée dans 56 pays ; des stratégies communes ont déjà été convenues avec 25 de ces pays.

Sources : Commission européenne (2015a), « Guide d'orientation 2015 sur la programmation conjointe de l'UE », https://capacity4dev.ec.europa.eu/.../1.quick_guide_fr.pdf ; Commission européenne (2015b), "Joint Programming tracker", <http://capacity4dev.ec.europa.eu/joint-programming/document/joint-programming-tracker>.

Il s'agit avant tout de s'assurer que les résultats éclairent la prise de décisions dans toutes les activités – planification, budgétisation, mise en œuvre, suivi et évaluation – et que tous ces éléments soient intégrés et coordonnés tout au long des diverses phases du cycle de gestion du projet et du programme.

La voie à suivre pour l'orientation vers les résultats en matière de développement

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 expose les défis communs et interdépendants auxquels sont confrontés tous les pays - en développement et développés - et toutes les sociétés. Les 17 objectifs de développement durables (ODD) offrent un cadre de résultats partagés pour les pays et leurs partenaires du développement ; leurs 169 objectifs-cibles fournissent une série de résultats escomptés pour les pays et pour la coopération au développement en général. Par conséquent, les ODD seront probablement au cœur des efforts fournis par les pays et leurs partenaires du développement pour intégrer le Programme 2030 à leurs cadres de résultats respectifs¹⁷. Malgré l'importance du cadre général mondial, il est cependant essentiel de ne pas oublier que la réalisation des priorités définies par les pays eux-mêmes doit servir de base à la définition de l'orientation de la coopération pour le développement.

Dans ce contexte, les propositions suivantes peuvent renforcer l'orientation globale vers les résultats et améliorer l'alignement de la coopération pour le développement sur les cadres de résultats dirigés par les pays :

- **Les ODD expriment une ambition commune à tous les pays à tous les stades de leur développement. Toutefois, l'intérêt relatif de chaque pays à cet égard, dépend de ses propres priorités de développement durable ou, selon les cas, de la coopération pour le développement.** Premièrement, les ODD fournissent un cadre général au sein duquel le gouvernement et les partenaires du développement peuvent identifier des domaines prioritaires d'intérêt commun. Il s'agit là d'une première étape importante pour aligner les efforts des partenaires du développement et assurer des partenariats efficaces et motivés pour la réalisation de ces 17 priorités identifiées et convenues à l'échelle mondiale.

- **Au niveau des programmes et projets de développement individuels, les cadres de résultats dirigés par les pays doivent fournir un point de référence central pour tous les efforts déployés en faveur du développement.** Ainsi, l'interprétation des ODD dans le contexte national, les priorités fondamentales identifiées par les pays, et les résultats et réalisations souhaités spécifiquement associés à la réalisation des ODD sur le plan local, constituent le fondement des efforts de coopération pour le développement. Des données probantes confirment que cela se produit dans les faits : l'ensemble des pays participants ont enregistré des progrès dans l'identification de leurs buts et objectifs-cibles nationaux, et les partenaires du développement s'en servent pour mettre au point l'orientation en matière de développement et les objectifs de leurs interventions.
- **L'étape suivante sera d'accroître l'utilisation des cadres dirigés par les pays dans les phases de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des interventions en faveur du développement.** Les indicateurs de résultats des pays, les systèmes de suivi locaux et les statistiques nationales doivent être plus largement utilisés, et le gouvernement doit participer davantage aux évaluations. À cet effet, il pourrait s'avérer nécessaire d'augmenter le soutien accordé aux pays afin de renforcer leurs cadres de résultats et leurs systèmes nationaux associés pour les statistiques, le suivi et l'évaluation.
- **Même en cas d'alignement total sur les cadres de résultats nationaux, ces efforts n'auront un effet maximum que si les informations sur les résultats sont utilisées pour orienter les décisions et les efforts futurs.** Les pays et leurs partenaires du développement ont tous deux absolument besoin d'informations concrètes et substantielles sur les résultats. Les pays qui se servent des informations sur les résultats obtiennent de meilleurs résultats pour le développement en améliorant l'efficacité des politiques et des budgets, et en renforçant leur redevabilité interne et externe. Le travail régional actuel pour renforcer les liens entre la planification et l'élaboration des budgets doit se poursuivre, afin de renforcer la capacité de tirer les enseignements nécessaires des informations sur les résultats et d'introduire une culture de gestion axée sur les résultats. Pour les partenaires du développement, les informations sur les résultats sont un facteur essentiel qui leur permet d'établir le lien entre leurs contributions et l'impact de la coopération pour le développement. Quatre-vingt ODD environ, mettent l'accent sur le changement des résultats ; ces ODD peuvent offrir un cadre robuste pour que les pays et leurs partenaires du développement puissent évaluer leur progrès vers l'obtention de résultats en matière de développement¹⁸. L'utilisation des informations fournies par les pays eux-mêmes (et au travers des mécanismes de suivi et d'examen des Nations Unies) pour évaluer l'efficacité et la pertinence de la coopération pour le développement permet de réduire « l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les stratégies de développement des pays », conformément à la demande formulée dans l'Accord de Partenariat de Busan (OCDE, 2011 : 5).

Notes

1. Le Guide de suivi (OCDE/PNUD, 2015) a invité les pays participants à décrire la caractéristique principale du cadre national/sectoriel du pays et à fournir des liens vers les documents suivants : le document sur la vision à long terme ; le plan national de développement à moyen terme ; le cadre de dépenses (ou budgétaire) à moyen terme ; les stratégies ou les programmes sectoriels dans le secteur du transport, de l'éducation, de la santé et des finances publiques ; le cadre commun de résultats, convenu entre le gouvernement et les partenaires du développement ; le programme, pacte ou dispositif conjoint gouvernement/multi-donneurs.
2. Un rapport de 2012 sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (OCDE, 2012) a constaté qu'un nombre croissant de pays disposaient de cadres de résultats, mais qu'il fallait redoubler d'efforts pour mettre en œuvre les cadres. En outre, même si les partenaires du développement adoptaient des systèmes de gestion axée sur les résultats, ils n'utilisaient pas forcément les indicateurs de résultats tirés des stratégies nationales de développement ou des cadres de résultats des pays partenaires.
3. L'Enquête 2011 de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (OCDE, 2012) a indiqué que 21 % des pays examinés en 2010 (soit 16 pays) disposaient de cadres de résultats nationaux relativement solides, alors qu'ils n'étaient que 5 % en 2005 et 6 % en 2007.
4. Le Yémen n'a pas répondu à l'indicateur 1 b en raison du conflit actuel.
5. Dans le cadre d'une récente évaluation complémentaire quant à l'influence des partenaires du développement dans l'établissement des priorités politiques nationales, les représentants des gouvernements ont invariablement déclaré que les partenaires les aident à définir les politiques et à mettre davantage l'accent sur les résultats à bien des égards (Custer et al., 2015). Même si la plupart des partenaires du développement contribuent à l'élaboration des politiques des pays en apportant une étude analytique ciblée et une assistance technique, ainsi qu'en facilitant le dialogue sur les politiques et l'apprentissage entre pairs, ce sont les conseils stratégiques des partenaires multilatéraux et des pays membres du CAD relativement petits, comme l'Autriche et la Finlande, qui étaient considérés comme les plus utiles.
6. La Banque interaméricaine de développement a mis l'accent sur la gestion axée sur les résultats de développement pour analyser cinq domaines de la gestion des politiques publiques, à savoir, la planification ; l'élaboration du budget ; la gestion des finances publiques ; la gestion des programmes et des projets ; et, le suivi et l'évaluation.
7. Le Burundi, la République démocratique du Congo, le Kenya, Madagascar, le Malawi, la République-Unie de Tanzanie, l'Ouganda, la Zambie et le Zimbabwe.
8. L'outil d'évaluation de l'état de préparation AfriK4R a évalué six piliers : le leadership en faveur des résultats ; la planification des résultats ; la budgétisation axée sur les résultats ; les capacités institutionnelles ; le suivi et l'évaluation et les capacités statistiques ; et, la redevabilité pour les résultats. L'évaluation des capacités institutionnelles couvre : la coordination de la planification et de la budgétisation avec la prestation de biens et services ; l'aptitude à planifier aux niveaux sectoriel et ministériel ; et, si les ressources institutionnelles, techniques et humaines sont en place pour permettre la mise en œuvre afin d'obtenir les résultats souhaités (AfCoP-GRD, 2015: 13).
9. Le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Togo.
10. Voir BID (2014) ; Kaufmann, Sanginés et García Moreno (2015) ; AfCoP-GRD (2015) ; et, AP-DEF (2015). Les résultats de l'étude inter-régionale menée par l'Initiative du Partenariat mondial sur les « Résultats et la redevabilité mutuelle » soutiennent également les diagnostics régionaux cités.
11. La taille moyenne des interventions était de 25 millions USD. La plupart des interventions déclarées disposaient d'un budget de 1 à 50 millions USD (72 %) ; 16 % étaient plus petites et 12 % correspondaient à des projets et programmes de plus grande envergure.
12. En général, les prêts à l'appui de réformes sont accordés sous forme de soutien budgétaire et sont liés à la mise en œuvre des réformes de politiques convenues, conjointement avec les réformes structurelles et les programmes de dépenses de développement dans le pays emprunteur. Les décaissements sont rapides et souvent effectués en une seule transaction. Les réformes de politiques visent à avoir un large impact sur tous les secteurs et sur l'économie dans son ensemble.
13. L'adoption par les dirigeants mondiaux de la Déclaration du Millénaire (Nations Unies, 2000) a conduit à la mise en place d'un ensemble de 8 objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et de 18 cibles. Ceux-ci ont orienté les efforts de coopération pour le développement pendant 15 ans. Les pays et les partenaires du développement, souscrivant à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ont reconnu l'importance de l'orientation vers les résultats et de l'utilisation des données pour améliorer le processus de décision sur les efforts de coopération pour le développement (OCDE, 2005 : para 43, p. 7). Par le biais du programme d'Action d'Accra, les pays et leurs partenaires se sont engagés à améliorer la gestion axée sur les résultats, à faire preuve de transparence et à rendre des comptes au public de leurs résultats (OCDE, 2008 : para 22, p. 19). La Déclaration de Paris a préconisé la gestion axée sur les résultats de la coopération au développement, prévoyant l'utilisation des informations sur les résultats par les pays et leurs partenaires du développement, afin de planifier, budgétiser, mettre en œuvre, suivre et évaluer leurs efforts vers le développement durable.

14. Les sept banques multilatérales de développement sont la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, le Fonds International de développement agricole, la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et le Groupe de la Banque mondiale (gestion axée sur les résultats de développement, n.d.).

15. Les cadres de résultats institutionnels effectuent le suivi de la progression à trois niveaux : les résultats de développement global ; les résultats obtenus au niveau national et par les organisations multilatérales, régionales et internationales, soutenues par les partenaires du développement ; la performance opérationnelle et organisationnelle des partenaires du développement (OCDE, 2016a : 5-6).

16. Vingt-quatre des 29 membres du CAD, 4 banques multilatérales et régionales de développement, le Fonds International de développement agricole et l'alliance GAVI, ont participé à l'enquête, qui a été administrée par la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE (OCDE, 2016a).

17. Les participants au Symposium de haut niveau en Ouganda pour la préparation pour le Forum pour la coopération en matière de développement en novembre 2015, ont souligné l'importance d'intégrer le Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans les stratégies et les cadres politiques nationaux et locaux de développement (FCD, 2015). Dans une note d'orientation actualisée à l'intention des équipes de pays des Nations Unies sur l'élaboration de nouveaux plans cadres des Nations Unies d'aide au développement, le Groupe des Nations Unies pour le développement a indiqué qu'il espère que les nouveaux cadres « répondent aux impératifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et abordent efficacement la nature complexe et interdépendante des ODD » (GNUD, 2016 : 5). La plupart des répondants à une enquête récente de l'OCDE ont indiqué diverses mesures qui pourraient être prises pour relier les ODD à leurs propres objectifs et politiques de développement ainsi que pour actualiser leurs cadres de résultats (OCDE, 2016b).

18. Parmi les 169 objectifs exprimés pour les 17 ODD, 62 sont des moyens de mise en œuvre et 19 ont trait à des mesures de politique ou à d'autres actions liées au processus. Les cibles restantes sont axées sur les résultats de développement durable (OCDE, 2016a). Dans le cadre de son programme de travail sur la prise de décision axée sur les résultats concernant la coopération pour le développement, l'OCDE examine comment les cadres de résultats des pays et leurs partenaires du développement pourraient être mieux liés à la coopération pour le développement en utilisant une approche fondée sur les ODD. Lors d'un atelier en février 2016, il a été suggéré que le CAD doit approfondir une approche de résultats fondés sur les ODD en matière de coopération pour développement (OCDE, 2016 c).

Références

AfCoP-GRD (2015), "The status of managing for development results in the COMESA region", Communauté africaine des pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement, AfriK4R (Initiative de l'Afrique pour les résultats) et COMESA (Marché commun de l'Afrique orientale et australe), Groupe de la Banque africaine de développement, Abidjan, http://api.ning.com/files/vZYf6JWsbIBPQNvdnJ1TJ7r3FgGMl3UJ066q8liHbtJ8vrgpJ9E1DCBhm8uV9WY40A1HAJL-LdQn1Efh4EVsJcnZhWtSLCZ/AfriK4R_COMESA_Report_GB_WEB.pdf.

APCoP (2011), *Framework for Results-Based Public Sector Management and Country Cases*, Communauté Asie-Pacifique de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement, Banque asiatique de développement, Manille, www.oecd.org/dac/peer-reviews/Asia%20pacific%20cop%202011%20Framework%20for%20RBPSM%20and%20Country%20Cases.pdf.

AP-DEF (2015), "Realising the Addis Ababa Action Agenda at country level: Using development finance to achieve country results", Facilité Asie-Pacifique pour l'efficacité de développement, les 5 et 6 octobre 2015, Bangkok, <http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2015/10/BKK-DFA-results-workshop-key-messages.pdf>.

Banque mondiale (2008), « Réforme du secteur public : qu'est-ce qui fonctionne et pour quelle raison ? Une évaluation de l'aide de la Banque mondiale par l'IEG », Banque mondiale, Washington, DC, <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/488201468313502814/pdf/468050FRENCH0P100801exec1summary1fr.pdf>.

BAsD (2016), "Mainstreaming results-based public sector management: Supporting the initiatives of the Asia-Pacific community of practice on managing for development results", Rapport d'achèvement de la BAsD, numéro de projet : 48197-001, Banque asiatique de développement, Manille, www.adb.org/sites/default/files/project-document/180397/48197-001-tcr.pdf.

BAsD (2014), "ADB support for enhancing governance in its public sector operations", étude d'évaluation thématique, Banque asiatique de développement, Manille, www.adb.org/sites/default/files/evaluation-document/36108/files/tes-governance.pdf.

BID (2014), "Annex IV: PRODEV – Evaluation of special programs financed by ordinary capital", RE-476-1, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?DOCNUM=39134251>.

Commission européenne (2015a), « Guide d'orientation 2015 sur la programmation conjointe de l'UE », https://capacity4dev.ec.europa.eu/.../1_quick_guide_fr.pdf.

Commission européenne (2015b), "Joint Programming tracker", page Web, <http://capacity4dev.ec.europa.eu/joint-programming/document/joint-programming-tracker>.

Custer, S. et al. (2015), *Listening to Leaders: Which Development Partners Do They Prefer and Why?*, AidData, Williamsburg, Virginia, <http://aiddata.org/listening-to-leaders>.

FCD (2015), « Coopération au développement pour une nouvelle ère : Concrétiser le partenariat mondial renouvelé en matière de développement durable », Symposium de haut niveau en Ouganda pour la préparation pour le Forum 2016 pour la coopération en matière de développement, du 4 au 6 novembre, Kampala, Ouganda.

Global Partnership for Sustainable Development Data (n.d.), "Our goals", page Web, www.data4sdgs.org/who-we-are.

GNUD (2016), "Interim United Nations development assistance framework guidance", Groupe des Nations Unies pour le développement, New York, <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/05/Interim-UNDAF-Guidance-2016.pdf>.

Kaufmann, J., M. Sanginés and M. García Moreno (eds.) (2015), *Building Effective Governments: Achievements and Challenges for Results-based Public Administration in Latin America and the Caribbean*, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC, <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6960/Building-Effective-Governments.pdf?sequence=4>.

Managing for Development Results (n.d.), "What is COMPAS?", page Web, www.mfdr.org/%5C/COMPAS/index.html.

NEPAD (2016), "African Pilot Programme on Enhancing the Use of Country Results Frameworks: Report on findings presented at a consultation held in South Africa hosted by the NEPAD Agency", du 25 au 27 avril 2016, Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique.

OCDE (2016a), "An SDG-based results framework for development co-operation: Draft note by the Results Team of the Development Co-operation Directorate", OCDE, Paris, janvier, www.oecd.org/dac/peer-reviews/SDG-based%20results%20framework.docx.

OCDE (2016b), "Providers' use of results information for accountability, communication, direction and learning: Survey results", OCDE, Paris.

OCDE (2016c), "Results in the 2030 Agenda for Sustainable Development: An SDG-based results approach to development co-operation", OCDE, Paris, www.oecd.org/dac/peer-reviews/SDGs-and-results-Workshop-messages.pdf.

OCDE (2014), *Coopération pour le développement 2014 : Mobiliser les ressources au service du développement durable*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2014-fr>.

OCDE (2012), *Efficacité de l'aide 2011 : Progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264084780-fr>.

OCDE (2011), « Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement », Quatrième Forum à Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide, Busan, République de Corée, 29 novembre- 1 décembre 2011, <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/49650184.pdf>.

OCDE (2008), « Programme d'action d'Accra », approuvé lors du 3^e Forum de Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide, Accra, du 2 au 4 septembre 2008, www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/declarationdeparissurlefficacitedelaide.htm.

OCDE (2005), *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264098091-fr>.

OCDE/PNUD (2015), « Guide de suivi : Suivi des engagements pour une coopération efficace pour le développement », Équipe d'appui conjointe PNUD-OCDE du Partenariat mondial, http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2015/10/2015_Guide_de_Suivi_2015-2016_Fr.pdf.

Organisation des Nations Unies (2000), *Déclaration du Millénaire de l'Organisation des Nations Unies*, Résolution A/RES/55/2, Organisation des Nations Unies, New York, www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm.

PARIS21 (n.d.), « À propos de PARIS21 », page Web, www.paris21.org/fr/about.

Plateforme africaine pour l'efficacité du développement (2015), "Pilot Programme for Enhancing the Use of Country Results Frameworks: African Region Kick-off Workshop", page Web, www.africa-platform.org/events/pilot-programme-enhancing-use-country-results-frameworks-african-region-kick-workshop.



Extrait de :
Making Development Co-operation More Effective
2016 Progress Report

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264266261-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Programme des Nations Unies pour le Développement (2017), « Orientation vers les résultats en matière de développement », dans *Making Development Co-operation More Effective : 2016 Progress Report*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264277601-5-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

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.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.