

**Les institutions internationales de développement adoptent
un plan d'action pour la gestion axée sur les résultats**

Marrakech, Maroc, 5 février 2004 – A l'issue d'une rencontre réunissant plus de 50 pays de divers continents et 20 organisations internationales, les principales institutions de développement ont approuvé un mémorandum conjoint portant sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Le mémorandum énonce un ensemble de principes fondamentaux et présente un plan d'action qui serviront de base pour recueillir un consensus plus large et dégager une ligne d'action efficace pour les années à venir.

La conférence, qui est la deuxième du genre organisée dans le cadre de la Table internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, a permis d'examiner les moyens que les pays et les organismes de développement, individuellement et collectivement, peuvent mettre en œuvre pour permettre aux Etats d'atteindre leurs objectifs de développement. La conférence était parrainée par la Banque africaine de développement (BAD), la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque interaméricaine de développement (BID) et la Banque mondiale, en collaboration avec le Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques.

A l'ouverture de la Table ronde, le Président de la BAD, M. Omar Kabbaj, président de l'institution hôte de la rencontre, a mis l'accent sur « le renforcement de la collaboration entre partenaires au développement » en tant qu'élément moteur dans la quête d'une plus grande efficacité. D'autres intervenants ont insisté sur « l'appropriation par les Etats » - c'est-à-dire le principe selon lequel les pays (gouvernements et autres parties prenantes) doivent décider eux-mêmes de l'orientation à donner à leurs stratégies de développement, et que le rôle des donateurs est de soutenir ces stratégies.

Les participants ont indiqué que l'adoption de la gestion axée sur les résultats revenait à abandonner la démarche consistant à privilégier des activités individuelles au profit des objectifs de développement que ces activités peuvent permettre d'atteindre – par exemple l'essentiel n'est pas seulement de construire plus d'écoles, mais aussi de veiller à ce que davantage d'enfants soient scolarisés et formés. Par ailleurs, la Table ronde a examiné d'autres thèmes tels que l'évaluation des progrès accomplis et la diffusion d'informations à ce sujet, l'obtention de statistiques de meilleure qualité pour permettre la prise de décisions,



l'amélioration de l'environnement économique et le renforcement des capacités des pays pour une gestion basée sur les résultats.

La Table ronde a également adopté le Mémorandum conjoint de Marrakech dans lequel les organisations parrainant la conférence s'engagent à approfondir leurs travaux sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement. A ce Mémorandum ont été joints les principes de base devant régir ces travaux, un plan d'action initial décrivant les objectifs fondamentaux, les différentes actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs à la fin 2004 et des indicateurs de progrès. (Ci-joints les trois documents).

Contacts :

Banque africaine de développement (Tunis) : Martin Kakra-Kouame, Tel (216) 71 10 23 96

Banque asiatique de développement (Manille) : Bruce Purdue, Tel (632) 632-4134 ; Omar Nair, Tel (632) 632-4444

Comité d'aide au développement (Paris) : Fred Roos, Tel +33 (0) 1 45 24 90 20

Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Londres) : Brigid Jansen, Tel + 44 20 7338 61 02

Banque inter-américaine de développement (Washington,DC): Lionel Nicol, Tel (202) 623-1237

Banque mondiale (Washington,DC) : Andrew Kircher, Tel (202) 473-6313



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

MEMORANDUM CONJOINT DE MARRAKECH

Nous, les dirigeants de la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, et la Banque mondiale, ainsi que le Président du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, affirmons notre engagement à promouvoir un partenariat mondial pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Nous tenons à remercier le Gouvernement du Maroc pour avoir accueilli cette Deuxième Table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Nous remercions également les participants du monde entier qui ont contribué à cette Table ronde et à accroître la sensibilisation pour la mise en place de systèmes de gestion et de capacités en mesure de situer les résultats au cœur de la planification, de l'exécution et de l'évaluation, pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement.

Nous accordons une très grande importance à l'appui des pays et le renforcement de leurs capacités pour une meilleure gestion des résultats de développement. Depuis la *Conférence internationale sur le financement du développement* qui a eu lieu à Monterrey, Mexique, en 2002, la communauté du développement a lancé un nouveau partenariat—partenariat qui appelle les pays en développement à renforcer leur engagement vis-à-vis des politiques et mesures visant à réduire la pauvreté et à stimuler la croissance économique, et les pays industrialisés à assurer un appui plus pertinent et effectif par le biais de meilleures politiques commerciales et d'assistance. Dans le contexte de ce partenariat mondial, les pays doivent prendre en charge la gestion de leur processus de développement. Pour orienter le processus de développement dans le sens des objectifs définis, les pays doivent disposer d'une capacité plus forte de planification stratégique, analyse statistique, suivi, et évaluation. Nous accordons une importance toute particulière à l'appui aux pays pour renforcer leur capacité à assurer une meilleure gestion axée sur les résultats en matière de développement.

Nous sommes conscients que les agences de développement, dans le cadre de leurs mandats et modalités spécifiques d'appui national, doivent se focaliser davantage sur les résultats. Pour cela il faut aligner nos programmes de coopération sur les résultats souhaités par le pays, définir la contribution anticipée à notre soutien aux réalisations nationales, et pouvoir se fier—et renforcer—aux systèmes de suivi et évaluation pour assurer le suivi des progrès et évaluer les réalisations. En tant qu'agences d'envergure régionale ou mondiale, nous nous engageons formellement à mieux disséminer les leçons tirées des expériences nationales ainsi que les connaissances sur les moyens d'arriver à des résultats dans différents contextes nationaux.

Nous sommes engagés à promouvoir le partenariat mondial qui s'est formé depuis la Première Table ronde sur la gestion axée sur les résultats de 2002. Nous sommes conscients que ce n'est que dans le cadre d'un tel partenariat que certains des plus importants défis de la gestion axée sur les résultats peuvent être relevés. Un effort mondial est essentiel pour appuyer les pays à produire des données fiables et ponctuelles pour l'évaluation des progrès enregistrés dans la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire et autres objectifs nationaux, et le renforcement des mécanismes internationaux de reporting. Un partenariat mondial est également primordial afin de réduire le fardeau pour les pays des multiples obligations de reporting induites par les agences et systèmes de suivi et évaluation. Nous encourageons toutes les agences à faire partie de ce partenariat visant à harmoniser le reporting des résultats dans le contexte de processus nationaux.



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

Nous sommes encouragés par le travail que les agences et les pays ont entrepris, individuellement et collectivement, pour assurer une meilleure gestion axée sur les résultats en matière de développement. Grâce aux discussions et préparations exhaustives qui ont abouti à la présente Table ronde, un consensus se dégage sur le contenu et les priorités de ce programme ambitieux et sur les prochaines étapes fondamentales. Il s'avérera essentiel d'élargir le cercle de ce consensus, en partie dans le cadre d'ateliers régionaux qui auront lieu dans les mois à venir. Nous croyons que les principes clés et le plan d'action en annexe peuvent constituer une base solide pour dégager un consensus élargi et prendre des mesures efficaces dans les années à venir. Ces derniers seront affinés grâce à des consultations extensives, à travers une activité conjointe sur la gestion axée sur les résultats de développement, et grâce aux expériences émergentes. Nous avalisons les principes et le plan d'action sur ces bases et nous encourageons d'autres agences et pays en développement à y adhérer.

Des efforts extraordinaires doivent être déployés de la part des pays en développement et industrialisés pour accélérer le progrès sur le plan de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté. L'engagement et la responsabilisation de tous les partenaires sont essentiels si nous sommes appelés à collaborer pour la matérialisation de meilleurs résultats en matière de développement. Le défi est énorme, tout comme les avantages : enfants sains et instruits, jeunesse productive et pleine d'espérance, communautés autonomes, et un monde plus sûr et plus équitable.

Marrakech, Maroc

5 février 2004



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

**PROMOUVOIR UNE APPROCHE HARMONISEE POUR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS
EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT :
PRINCIPES CLES**

Conformément à l'esprit et aux engagements de la Conférence de Monterrey sur le Financement du développement, la gestion axée sur les résultats en matière de développement¹ vise l'amélioration de la performance des pays et des agences de développement pour obtenir des résultats nationaux durables en vue d'un impact à long terme sur la réduction de la pauvreté. Elle encourage une approche de partenariat et un changement organisationnel par le biais de l'apprentissage et de la responsabilisation.

La gestion axée sur les résultats en matière de développement combine un cadre cohérent pour l'efficacité du développement avec des outils pratiques de planification stratégique, de gestion du risque, de suivi du progrès et d'évaluation des réalisations. Pour un impact maximum, il faut des objectifs clairement définis en termes des résultats escomptés, ainsi que des indicateurs de réalisation d'un ordre intermédiaire et supérieur, un système satisfaisant de suivi et de reporting, une demande pour des résultats de la part des pays partenaires et des agences de développement, un dialogue efficace et permanent axé sur les résultats et le renforcement de la capacité nationale à adopter une gestion axée sur les résultats.

La gestion axée sur les résultats s'inspire des principes convenus par la communauté du développement dans les domaines de l'appropriation nationale, de l'harmonisation des bailleurs de fonds, et de l'alignement. Ces principes, analysés dans la Déclaration de Rome sur l'harmonisation, en février 2003, et développés davantage dans le document CAD sur les pratiques performantes « Harmonisation des pratiques des bailleurs de fonds pour une prestation efficace de l'aide », dictent aux agences de développement de :

- Miser sur et appuyer les priorités, objectifs et résultats propres aux pays partenaires. Ceci implique l'alignement à la stratégie nationale (une stratégie nationale de réduction de la pauvreté ou équivalent, avec interconnexion nationale aux Objectifs de développement pour le millénaire, le cas échéant) et l'utilisation de procédures et de systèmes nationaux fiables (y compris le budget de l'Etat, le cycle de reporting et le calendrier de suivi).
- Coordonner avec d'autres agences de développement sous l'encadrement du pays partenaire et encourager une action conjointe chaque fois que possible (y compris une coopération déléguée, c.-à-d. un bailleur de fonds agissant pour le compte d'un autre).
- Renforcer les institutions, les systèmes et les capacités propres aux pays partenaires pour planifier et mettre en oeuvre les projets et les programmes, faire rapport des résultats et

¹ Le *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (Réseau de l'évaluation du développement CAD, OCDE, 2002) définit la gestion axée sur les résultats comme étant « une stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants, et l'accomplissement d'effets directs ». Le Réseau de l'évaluation du développement CAD est un forum international d'experts en évaluation des agences pour l'aide bilatérale et multilatérale des pays membres du CAD, les banques multilatérales de développement et autres agences internationales.



évaluer leur processus de développement et leurs réalisations, en évitant les mécanismes parallèles induits par les bailleurs de fonds.

Ces principes tiennent compte de l'importance de l'appropriation par les pays partenaires et appuient une approche, de la part des agences de développement, qui renforce la responsabilisation des pays partenaires vis-à-vis de leurs citoyens. D'autant plus, ils tiennent compte du partenariat entre les pays, les agences de développement et les autres partenaires et de l'importance critique du renforcement de la capacité locale. Ils tiennent aussi compte du fait que les agences de développement doivent procurer de l'appui à la mise en œuvre de bons systèmes nationaux de gestion, à la réforme et aux institutions pour améliorer l'environnement des affaires et encourager le développement du secteur privé comme étant le principal facteur de croissance.

Dans ce contexte, la gestion axée sur les résultats implique que, quoique les pays partenaires et les agences de développement aient des responsabilités et des rôles différents en matière de développement, ils sont tous les deux responsables de rendre compte—à leurs électeurs et les uns aux autres—des résultats atteints en matière de développement. Le leadership, à la fois dans les pays partenaires et dans les agences de développement, revêt une importance toute particulière pour une vision stratégique, une évaluation honnête du progrès, et pour une flexibilité institutionnelle à s'adapter à une information nouvelle.

Cinq principes clés pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement se dégagent dès lors :

- 1. Au cours de toutes les phases—de la planification stratégique à la mise en œuvre et à l'achèvement—focaliser le dialogue sur les résultats au niveau des pays, des agences de développement et des autres partenaires.** Dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats, il est important d'avoir une approche cohérente : (a) ex ante, lors de la phase de stratégie et de planification, lorsque les résultats anticipés sont articulés et que leurs coûts probables et l'impact attendu sur la réduction de la pauvreté et le développement sont analysés ; (b) au cours de l'exécution du programme/projet, lorsqu'un suivi s'impose pour évaluer les progrès et identifier les redressements nécessaires à mi-parcours ; et (c) ex post, à l'achèvement, lorsque les résultats sont évalués par rapport aux objectifs et aussi quand le temps passé permet d'évaluer la durabilité.
- 2. Alignement des activités de programmation, de suivi et d'évaluation actuels, sur les résultats anticipés.** Lorsque les pays partenaires, les agences de développement et les autres partenaires mettent l'accent sur les résultats anticipés et les indicateurs y associés, ils peuvent mieux aligner leurs activités de programmation (incluant l'appui financier), de suivi et d'évaluation sur les objectifs convenus. Les priorités et contraintes des pays partenaires doivent demeurer le point de départ des stratégies d'appui des agences de développement et les opérations prévues, le soutien analytique et l'assistance technique de ces dernières doivent se conformer à la stratégie du pays partenaire.
- 3. Maintien d'un système de reporting des résultats simple, d'un bon rapport coût-efficacité et convivial.** Le cadre des indicateurs pour la gestion axée sur les résultats devrait dans la mesure du possible : (a) être simple; (b) reposer sur les systèmes nationaux, appuyer autant que possible le renforcement des capacités ; (c) orienter à l'apprentissage et aux fonctions de responsabilisation ; et (d) être harmonisé pour



minimiser les coûts de transaction du système et faciliter les analyses comparatives. Le pays et les agences de développement devraient faire des consultations pour la constitution d'une liste restreinte d'indicateurs clés pour le suivi du progrès et l'évaluation des résultats atteints. Il est important de prendre en considération la chaîne des résultats anticipés. La gestion axée sur les résultats vise une meilleure efficacité ; il est dès lors essentiel d'être sélectif (et ne pas tenter de mesurer toute chose) et réaliste (en termes de faisabilité et de coût) dans le choix des indicateurs. Le système de reporting des résultats devrait rester pragmatique; démarrer avec ce qui est disponible y compris les variables; recourir à des indicateurs qualitatifs concrets en complément des indicateurs quantitatifs, ou pour les compenser s'ils ne sont pas disponibles ; et inclure l'appui à des mesures d'un bon rapport coût-efficacité pour améliorer la disponibilité des données et les systèmes de suivi du pays et du projet. Le but final doit être un bon système de gestion basé sur les résultats, qui comprend des indicateurs spécifiques et quantitatifs, un planning, un repère et des évaluations périodiques de la performance du projet et du programme selon des cibles déterminées.

4. **Gestion axée *sur*, et non *par*, les résultats.** La gestion axée sur les résultats implique un changement de mentalité—*d'une mentalité visant à commencer par les intrants et les mesures envisagés et ensuite analyser leurs résultats et impacts probables, à une autre en faveur* d'une focalisation sur les résultats et impacts souhaités (par exemple sur la réduction de la pauvreté) et ensuite identifier les intrants et les actions requis pour atteindre l'objectif. Elle implique également d'identifier dès le départ des repères et indicateurs de performance pour évaluer les progrès au cours de l'exécution et lors de l'achèvement du programme. Les principaux repères/références manquant devraient constituer un signal pour que les partenaires analysent concrètement si/pourquoi la situation n'évolue pas comme prévu et comment y remédier, le cas échéant. Ceux-ci ne devraient pas jouer le rôle de déclencheurs pour une application rigide de sanctions.
5. **Se servir de l'information sur les résultats pour un apprentissage de gestion et pour la prise de décision, ainsi qu'en matière de reporting et de responsabilisation.** L'information sur les résultats doit être disponible au public. Bien que l'un des objectifs d'une gestion axée sur les résultats vise à utiliser l'information relative au suivi des résultats pour le reporting et la responsabilisation (du côté des pays partenaires et des agences de développement), ceci risque d'engendrer des comportements excessivement anti-risque. Deux approches peuvent atténuer cette éventualité : (a) utiliser les rapports concernant les résultats d'une manière positive au niveau de l'apprentissage de gestion et de la prise de décision, tenir compte des leçons tirées pour entreprendre de meilleures actions dans l'avenir ; et (b) lors de l'utilisation des rapports à des fins de responsabilisation, définir des mesures de la performance qui reflètent le niveau de responsabilité de l'acteur (qu'il s'agisse d'un pays, d'une agence de développement, d'un ministère, d'une institution, d'une ONG et les autres partenaires) et des résultats que l'acteur peut raisonnablement atteindre ; cette approche tient compte du fait que même dans le cas d'une bonne performance de la gestion axée sur les résultats, des facteurs exogènes peuvent faire obstacle à la matérialisation des résultats anticipés.



PLAN D'ACTION POUR UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

DEUXIÈME TABLE RONDE INTERNATIONALE SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT MARRAKECH, MAROC—5 FÉVRIER 2004

1. Les deux dernières années ont été le témoin de l'émergence d'une communauté de pratiques de gestion axée sur les résultats en matière de développement. Dans le cadre de discussions et d'échanges de vues, cette communauté a défini les *résultats* comme étant des « améliorations durables au niveau des réalisations nationales » et la *gestion axée sur les résultats* comme étant « une stratégie de gestion axée sur la performance et l'atteinte d'extrants, résultats, et impact ». La gestion axée sur les résultats implique le recours à l'information pour améliorer la prise de décision et promouvoir des processus de développement induits par les pays, axés sur des objectifs clairement définis. Des organes officiels ont été établis pour faire avancer les travaux dans ce domaine : le Groupe de travail pour la gestion axée sur les résultats des banques multilatérales de développement (BMD) et, plus récemment, le Partenariat pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement, parrainé par le Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (CAD OCDE). Ces organes, en collaboration avec des communautés de pratiques, bien établies, de statisticiens et évaluateurs, ont commencé à définir les actions internationales requises à l'appui des pays en développement dans leurs efforts pour mieux gérer dans le sens des résultats. Le présent plan d'action identifie huit domaines d'action internationale dans les années à venir faisant partie intégrante d'un programme à moyen terme de gestion axée sur les résultats en matière de développement. Les participants à la Table ronde sont encouragés à obtenir l'appui de leurs agences et gouvernements pour le plan d'action de l'année à venir.

2. Avaliser les principes clés. Depuis 2002, le partenariat post-Monterrey a demandé aux pays en développement de maintenir l'engagement pris d'adopter des politiques axées sur les résultats, et aux agences de développement de contribuer plus efficacement à la concrétisation de ces résultats. L'accent a été réorienté aux approches basées sur des résultats pratiques, mais l'adaptation des approches du secteur privé et des gouvernements des pays industrialisés a impliqué une conceptualisation des objectifs et principes sous-jacents à la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Le document « Promouvoir une approche harmonisée à la gestion axée sur les résultats : Principes clés pour les agences de développement » définit un ensemble de principes clés que les présidents des BMD et le Président du CAD devraient avaliser lors de la Table ronde de Marrakech. D'autres agences de développement sont encouragées à avaliser ces principes clés et les pays partenaires sont incités à envisager un jeu similaire de principes à l'appui de leurs initiatives de gestion axée sur les résultats en matière de développement.



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

<i>Objectif à moyen terme</i>	<i>Mesures à prendre en 2004</i>	<i>Indicateurs de progrès</i>	<i>Principale responsabilité</i>	
			<i>Pays partenaires</i>	<i>Agences de développement</i>
Les agences de développement se servent des principes clés pour adopter une approche cohérente à la mesure, au suivi, et à la gestion axée sur les résultats en matière de développement.	Rechercher l'aval général des agences de développement au document « Promouvoir une approche harmonisée à la gestion axée sur les résultats : Principes clés pour les agences de développement ».	Nombre d'agences de développement avalisant les principes clés d'ici la fin 2004.		✓
Les pays partenaires bénéficient d'un meilleur appui de la part des agences de développement et enregistrent de meilleurs progrès au niveau de la gestion axée sur les résultats.	Pays partenaires avalisent l'adoption des principes clés par les agences de développement et envisagent leur application à leur propre processus de développement.	Nombre de pays en développement avalisant l'adoption des principes clés par les agences de développement.	✓	

3. Focaliser les stratégies et systèmes nationaux sur les résultats nationaux. Pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement, les pays ont besoin de stratégies correctement articulées, basées sur une analyse de données appropriées. Les coûts doivent être intégralement couverts, et il faut des systèmes de suivi et évaluation clairs pouvant être adaptés selon les besoins pour atteindre les objectifs. La formulation d'une telle stratégie implique une forte capacité nationale de planification stratégique, un accès à des données utiles, une capacité analytique et une flexibilité institutionnelle pour répondre aux circonstances en évolution ainsi qu'une volonté politique et suffisamment d'incitations publiques pour opter en faveur d'une gestion axée sur les résultats.

<i>Objectif à moyen terme</i>	<i>Mesures à prendre en 2004</i>	<i>Indicateurs de progrès</i>	<i>Principale responsabilité</i>	
			<i>Pays partenaires</i>	<i>Agences de développement</i>
Les stratégies nationales de développement, y compris les stratégies de réduction de la pauvreté, sont davantage focalisées sur les résultats.	Améliorer les cadres de résultats des stratégies nationales afin d'y intégrer une articulation plus claire des réalisations et résultats intermédiaires, définition d'indicateurs de progrès et résultats réalistes et mesurables, et systèmes transparents de suivi et évaluation.	<i>Le Rapport de progrès PRSP</i> annuel fournit une évaluation plus favorable de la focalisation sur les résultats dans les récentes stratégies de réduction de la pauvreté.		✓
	Accroître la participation de la société civile à la conception, au suivi et à l'évaluation des stratégies nationales de développement, y compris les stratégies de réduction de la pauvreté.	Nombre de rapports de S&E préparés par les groupes de contrôle de la société civile.		✓
Développer l'orientation aux résultats de la	Evaluer le cadre institutionnel de gestion axée sur les résultats et	Nombre de pays avec une évaluation intégrée		✓



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

gestion du secteur public en appliquant des approches axées sur les résultats à la planification, la budgétisation et la mise en oeuvre.	renforcer les systèmes de suivi et évaluation axés sur les résultats pour les activités du secteur public, et établir une interconnexion avec les cadres de dépenses à moyen terme.	de capacités et d'approches axées sur les résultats. Nombre de rapports budgétaires annuels incorporant des données de suivi et d'évaluation axées sur les résultats.
--	---	---

4. Aligner les programmes de coopération sur les résultats nationaux. De plus en plus les agences de développement alignent leurs programmes de coopération sur les priorités nationales articulées dans le contexte d'une stratégie de réduction de la pauvreté ou autre stratégie nationale. Toutefois, un alignement généralisé doit être renforcé par un cadre orienté sur les résultats, établissant une interaction claire entre l'appui de l'agence et les réalisations nationales anticipées.

<i>Objectif à moyen terme</i>	<i>Mesures à prendre en 2004</i>	<i>Indicateurs de progrès</i>	<i>Principale responsabilité</i>	
			<i>Pays partenaires</i>	<i>Agences de développement</i>
Les programmes de coopération sont étayés par un cadre explicite de résultats avec interactions causales clairement articulées aux priorités nationales et résultats envisagés.	<p>Introduire une approche axée sur les résultats dans la planification et mise en oeuvre des programmes de coopération, par le biais de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs de réalisations clairement définis et mesurables directement liés au programme d'appui ; ▪ Interaction précise à des réalisations nationales d'un ordre supérieur ; et ▪ Appui plus important au renforcement de la capacité et des systèmes nationaux de planification, statistiques, et de S&E. 	Nombre d'agences ayant introduit une approche axée sur les résultats dans les programmes de coopération.		✓
		Part des programmes nationaux de coopération dotés d'un cadre explicite de résultats par agence.		✓
		Soutien plus important au renforcement de la capacité nationale à assurer une gestion axée sur les résultats.		✓
Mieux comprendre les points de vue divergents quant au rôle du reporting axé sur les résultats en matière de décisions budgétaires et d'allocation de l'aide.	Examiner la théorie et les tendances émergentes dans l'utilisation du reporting axé sur les résultats pour l'allocation des ressources au développement.	Publication d'un rapport.	✓	✓

5. Harmoniser le reporting axé sur les résultats. Les pays en voie de développement ont réalisé d'importants progrès sur le plan de l'appropriation nationale, de la vision stratégique et de



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

l'alignement des bailleurs de fonds grâce au processus de stratégies de réduction de la pauvreté mais bon nombre d'entre eux ont encore des difficultés sur le plan du suivi des progrès et de l'évaluation des résultats. Dans le contexte du renforcement des capacités nationales en ce domaine, la communauté internationale doit aussi minimiser les obligations des agences individuelles pour ce qui est du reporting des résultats et éviter des systèmes de suivi et évaluation fragmentés, induits par les bailleurs de fonds.

<i>Objectif à moyen terme</i>	<i>Mesures à prendre en 2004</i>	<i>Indicateurs de progrès</i>	<i>Principale responsabilité</i>	
			<i>Pays partenaires</i>	<i>Agences de développement</i>
Les pays assurent le suivi des progrès et évaluent les réalisations aux niveaux national et sectoriel sur la base d'un nombre gérable d'indicateurs qu'ils évaluent et dont ils assurent le reporting dans le contexte de cadres acceptés par tous les partenaires.	Entreprendre un processus national d'harmonisation du reporting des résultats dans au moins quatre pays partenaires.	Diagnostic initial des systèmes de suivi et évaluation et des obligations de reporting d'ici le 30 juin 2004.	✓	✓
	Etablir des mécanismes communs de reporting des résultats et accroître l'appui aux systèmes de suivi et évaluation aux niveau national et sectoriel.	Nombre de pays ayant adopté des mécanismes harmonisés de reporting des résultats, sur la base de systèmes nationaux de S&E, d'ici le 31 décembre 2004	✓	✓

6. Améliorer les systèmes statistiques. La gestion axée sur les résultats implique des données statistiques ponctuelles et fiables au niveau national et mondial. Cependant, de sérieux problèmes entravent la mesure de nombreux indicateurs clés, notamment ceux des ODM. De nombreux pays doivent développer leur capacité à produire des statistiques fiables et à s'en servir pour une prise de décision efficiente. Afin d'aider à améliorer la disponibilité et qualité des données de base, depuis la Première Table ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement de 2002, la communauté statistique s'est attelée à améliorer les systèmes statistiques nationaux et internationaux. Un certain nombre d'initiatives progressent, mais il reste encore beaucoup à faire si l'on veut disposer de données plus fiables pour une planification basée sur l'expérience et un suivi mondial lors des revues de 2005 et 2010 des ODM et de l'année cible de 2015.



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

<i>Objectif à moyen terme</i>	<i>Mesures à prendre en 2004</i>	<i>Indicateurs de progrès</i>	<i>Principale responsabilité</i>	
			<i>Pays partenaires</i>	<i>Agences de développement</i>
Les systèmes statistiques nationaux sont en mesure de répondre aux obligations de suivi et évaluation des PRSP, des ODM et autres plans nationaux de développement.	Améliorer les données pour le rapport de suivi des ODM de 2005.	Nombre de pays doté d'un plan statistique totalement intégré et budgétisé.	✓	✓
	Formuler une proposition de préparation mondiale pour le recensement de 2010.	Proposition adoptée.	✓	✓
Une meilleure coopération pour mieux soutenir les besoins des pays et regrouper les ressources de données pour le suivi des ODM.	Développer l'engagement des agences à coordonner les activités statistiques au niveau mondial et à harmoniser l'appui technique et financier en vue de renforcer les capacités statistiques nationales.	Déclaration conjointe de pratiques performantes pour améliorer la responsabilisation internationale.		✓
Les pays sont capables de préparer et mettre en œuvre plan statistique intégré qui couvre tous les secteurs et les utilisateurs de données.	Réorienter la focalisation de l'initiative PARIS21 et du Fonds fiduciaire mondial pour le renforcement des capacités statistiques à l'appui de la planification stratégique des pays.	Nombre d'accords sectoriels de financement à l'appui de plans statistiques intégrés.	✓	✓

7. Evaluer la performance des agences de développement. Dans le cadre d'un modèle de développement national, les agences apportent de plus en plus souvent leur appui aux programmes nationaux et sectoriels qui matérialisent leurs résultats collectivement par le biais d'actions prises par les gouvernements, bailleurs de fonds et autres parties prenantes. Les intervenants et contribuables qui apportent leur soutien aux agences de développement veulent s'assurer que ces dernières contribuent d'une manière positive aux réalisations collectives. Ils veulent aussi évaluer la performance de l'agence—à savoir si elle a respecté ses propres standards et normes de comportement satisfaisant. La communauté internationale ne dispose pas d'une définition commune de la performance des agences (quoique les comportements liés à la qualité des interventions, au caractère ponctuel de leur réponse, partenariat et appropriation nationale soient souvent pris en considération). La communauté internationale s'est régulièrement posée la question de savoir s'il est possible d'arrêter des normes et standards internationaux de comportement—comme moyen pour introduire une mesure de la performance a plusieurs agences.



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

<i>Objectif à moyen terme</i>	<i>Mesures à prendre en 2004</i>	<i>Indicateurs de progrès</i>	<i>Principale responsabilité</i>	
			<i>Pays partenaires</i>	<i>Agences de développement</i>
Encourager les agences à évaluer leur propre performance et fournir un éventuel outil pour le suivi mondial de la performance des agences.	Examiner dans quelle mesure la communauté internationale peut identifier et arrêter des normes et standards communs de bonne performance de la part des agences.	Publication d'un rapport préliminaire sur la performance des agences avec d'éventuels normes et standards internationaux.		✓
	Consulter les pays partenaires pour ce qui est des normes et standards éventuels de la performance des agences.	Nombre de pays partenaires consultés sur la version préliminaire du rapport.	✓	✓

8. Disséminer les pratiques performantes. Les pays et les agences souhaitent s'inspirer des méthodes et outils qui ont aidé d'autres à améliorer leur gestion axée sur les résultats en matière de développement. Bon nombre de ces méthodes et outils ont été présentés au cours de la table ronde de Marrakech. Quoique les exemples positifs soient nombreux, le partage du savoir entre agences et pays est limité.



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.

<i>Objectif à moyen terme</i>	<i>Mesures à prendre en 2004</i>	<i>Indicateurs de progrès</i>	<i>Principale responsabilité</i>	
			<i>Pays partenaires</i>	<i>Agences de développement</i>
Développer la sensibilisation des administrations publiques et des agences de développement à l'importance de la gestion axée sur les résultats en matière de développement.	Organiser des séminaires régionaux de suivi à la Table ronde de Marrakech, afin de mettre en lumière des études de cas et de discuter des principes et plan d'action.	Nombre de séminaires régionaux organisés.	✓	✓
Assurer une orientation pragmatique aux cadres quant à la manière d'améliorer la gestion axée sur les résultats.	Préparer sur le plan international un « Manuel consacré aux pratiques performantes émergentes pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement », mettant en lumière des exemples d'agences et de pays.	Esquisse préparée et études de cas en cours d'ici le 30 juin 2004. Premier projet disponible pour discussion d'ici le 31 décembre 2004.	✓	✓
	Lancer un site Web mondial de recherche qui servira à entreposer l'information sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement.	Site Web disponible et mais à jour régulièrement.	✓	✓



Roundtable sponsored by the multilateral development banks (African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, and World Bank) in collaboration with the Development Assistance Committee of the OECD.