

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**VERS UN SYSTEME INTEGRE D'EVALUATION DE  
L'EFFICACITE DU DEVELOPPEMENT – GESTION AXEE  
SUR LES RESULTATS**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS  
(OPEV)**

**31 juillet 2000**

## Table des Matières

		<u>Page</u>
1.	INTRODUCTION	1
2.	CADRE CONCEPTUEL DE GESTION AXEE SUR LES RESULTATS	2
3.	JUSTIFICATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	4
4.	LE CADRE DE SUIVI-ÉVALUATION PROPOSÉ	6
5.	IMPLICATIONS SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET LA GESTION DES OPÉRATIONS	8
6.	CONCLUSION	9

## ANNEXES

		<u>Nombre de pages</u>
ANNEXE 1	EXEMPLE ILLUSTRATIF : PROFIL STRATEGIQUE DU PROGRAMME D'ASSISTANCE AU MALI, 1999-2001	2
ANNEXE 2	EXPERIENCE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR) PAR LES AUTRES ORGANISMES D'AIDE AU DEVELOPPEMENT (EXTRAIT DU DOCUMENT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'EVALUATION DE L'AIDE DU CAD)	3

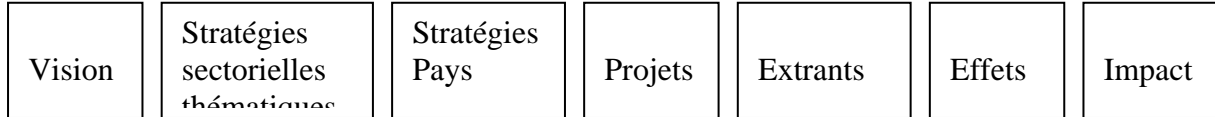
## 1. - INTRODUCTION

1.1. Une des principales recommandations des membres du CODE, en ce qui a trait à la préparation des programmes de travail triennaux d'OPEV était d'orienter le processus d'évaluation sur l'avenir en assurant le lien entre les résultats de l'évaluation et la conception de nouvelles opérations et politiques de la Banque. Pour ce faire, le programme 1999-2001 a été conçu de façon à mener des activités à partir desquelles des leçons pertinentes pourraient être tirées pour contribuer efficacement à l'amélioration de la qualité de l'assistance de la Banque. Cette nouvelle orientation consiste à se focaliser sur les aspects d'efficacité de développement pour mener des études d'impact des stratégies et programmes d'assistance à l'échelle des projets, des secteurs et des pays, afin de mesurer les performances en fonction des buts et objectifs que la Banque s'est fixés.

1.2 L'accent qui est ainsi mis sur la qualité de l'assistance de la Banque déplace le centre de préoccupation que constituait l'évaluation de la performance opérationnelle des projets vers l'efficacité de développement au niveau des secteurs et des pays. C'est ainsi qu'on se doit de passer de l'évaluation des réalisations à l'évaluation de l'impact pour mesurer le degré de succès ou d'échec de développement de l'assistance fournie. Dans cette nouvelle optique, l'approche de l'évaluation à la pièce (projet par projet) n'a plus la même importance et il faut faire appel au développement d'une instrumentation appropriée qui tienne compte de la perspective globale des opérations de la Banque. Il s'agit en fait pour la Banque de se doter d'un système **intégré** permettant de renforcer l'efficacité de la réalisation des objectifs de sa vision et de mesurer les résultats de ses investissements.

1.3 Ce système, c'est la gestion axée sur les résultats (GAR) qui retrace l'orientation complète des objectifs de développement de la Banque à partir des **buts stratégiques** de la vision, qui s'appuient sur les stratégies thématiques et sectorielles qui orientent l'élaboration des stratégies par pays, qui à leur tour servent de cadre à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets. Ces derniers produisent des «extrants» (réalisations), d'où émanent des effets et des impacts de développement qui doivent contribuer à la réalisation des objectifs des stratégies sectorielles et thématiques et qui, à leur tour, contribuent à la réalisation des buts stratégiques de la vision de la Banque. La GAR implique la mise en place d'un système informatisé (intégré au projet Africa) de suivi évaluation en vue d'assurer un suivi permanent du cheminement des opérations de la Banque vers l'atteinte des objectifs et buts stratégiques de sa vision. Ce système vise l'amélioration globale de l'efficacité de l'assistance de la Banque par la gestion des risques associés à la réalisation des objectifs en permettant de déceler, en cours d'exécution, les écarts par rapport aux prévisions, et d'effectuer les ajustements nécessaires au rétablissement du parcours des opérations sur la voie de l'atteinte des objectifs fixés.

1.4 L'articulation ainsi décrite de la Vision jusqu'aux objectifs opérationnels et résultats escomptés au niveau des projets est représentée par le schéma suivant :



## 2. - CADRE CONCEPTUEL DE GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

2.1 L'objectif de la Banque est de réaliser son mandat de la façon la plus efficace possible. C'est pourquoi elle a voulu se doter d'une vision pour préciser davantage son mandat en se donnant des objectifs qu'elle juge hautement stratégiques et prioritaires et dont la réalisation est susceptible de produire le maximum d'impact sur le développement des pays de la région, notamment la réduction de la pauvreté. Dans la définition de sa vision globale, et dans le cadre des délibérations en vue de la reconstitution du FAD-VIII, la Banque a soutenu son attachement de contribuer à la réalisation des objectifs internationaux de développement tels qu'adoptés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE dans le cadre de sa "stratégie de développement à l'aube du 21ème siècle.

2.2 La gestion axée sur les résultats, en s'appuyant sur un cadre intégré de suivi-évaluation de l'efficacité de développement, permettra de mesurer et de gérer l'efficacité de l'atteinte des résultats de développement escomptés par la réalisation des objectifs stratégiques de la vision. Les stratégies sectorielles et thématiques sont les orientations stratégiques sur lesquels la Banque entend s'appuyer pour réaliser les objectifs et buts stratégiques de la vision. Ces orientations stratégiques, tout comme la vision, sont constituées d'objectifs globaux qui s'appliquent à l'ensemble de l'Afrique et qui, sur la base des analyses qui ont été effectuées pour leur élaboration, tiennent compte de l'ensemble des besoins jugés prioritaires pour cette dernière. De la même façon l'élaboration des stratégies par pays doit tenir compte des besoins et spécificités des pays tels qu'ils sont en général reflétés dans leurs propres programmes de développement, notamment dans leurs stratégies et programmes de réduction de la pauvreté. La vision et les orientations stratégiques servent alors de cadre pour guider l'établissement des priorités et la détermination des moyens à mettre en œuvre dans le pays pour les réaliser.

2.3. En somme, il s'agit certes de répondre aux besoins des pays, mais surtout d'y répondre sur la base des orientations stratégiques de la Banque pour qu'elle puisse réaliser les grands objectifs de développement qu'elle considère comme les plus efficaces en terme d'impact sur le développement et de la réduction de la pauvreté des pays de la région.

2.4 La mise en application de la GAR à la Banque devra s'intégrer dans une approche cohérente de la planification des opérations par rapport à la Vision et aux politiques et priorités sectorielles. Dans un premier temps, les objectifs des politiques sectorielles devront être conformes aux objectifs de la Vision de même que les

objectifs des stratégies par pays avec ceux des politiques sectorielles. Ce sont finalement les stratégies par pays qui assureront la cohérence stratégique entre les politiques et la sélection des projets en s'assurant que l'énoncé des buts et objectifs du projet sélectionné est conforme aux objectifs de la stratégie par pays (et notamment de la stratégie de réduction de la pauvreté) auxquels il devra contribuer.

2.5 Le système de gestion axée sur les résultats est un système complémentaire à la fonction d'évaluation. Grâce à son cadre de suivi-évaluation, il permet de renforcer l'efficacité de la réalisation des objectifs et fournit les outils nécessaires à la mesure des résultats. La fonction d'évaluation, par ailleurs, s'appuie sur les instruments du cadre général de suivi-évaluation pour fournir une analyse approfondie des résultats, de leurs origines, de leur impact et de leur attribution.

2.6. En fait, il y a plusieurs distinctions importantes entre le système d'évaluation axé sur les résultats et la stricte fonction d'évaluation. La GAR est un système d'auto-évaluation continu au niveau des départements opérationnels qui porte essentiellement sur la mesure de l'atteinte des résultats escomptés. C'est aussi un système d'appui à la gestion car il fournit l'information sur le degré de réalisation des résultats ainsi que sur l'évolution des risques qui leur sont associés, ce qui, à travers un système d'information de gestion (SIG) par les tableaux de bord, permet d'alerter les gestionnaires sur les dérapages possibles pour qu'ils puissent prendre en temps opportun les mesures correctrices en cours d'exécution.

2.7 La fonction d'évaluation pour sa part, est une fonction indépendante vis-à-vis des départements opérationnels et de gestion. Elle va au-delà de la mesure de l'atteinte des résultats en s'interrogeant sur pourquoi et comment les résultats ont été atteints pour en évaluer la pertinence, l'efficacité dans la réalisation des objectifs et buts stratégiques de développement économique, social et institutionnel, ainsi que leur durabilité à long terme. L'évaluation est discontinue dans le temps et sélective par rapport à des thèmes précis. Elle tire des leçons de l'expérience passée et formule des recommandations pour les actions futures.

2.8 Le schéma suivant illustre les caractéristiques du modèle conceptuel de la GAR et de l'évaluation.

Modèle conceptuel de gestion axée sur les résultats			Evaluation
Niveaux stratégiques	Cadre stratégique	Mesure des résultats (indicateurs)	Critères
Vision Niveau : global	Objectifs stratégiques globaux	Impact global	Efficacité (impact) du développement
Stratégies et politiques Niveaux : sectoriel et thématique	Objectifs stratégiques sectoriels et thématiques Objectifs opérationnels	Impact sectoriel et thématique	Pertinence Efficacité (impact) Efficience Durabilité
Stratégies programme d'assistance Niveau : Pays	Objectifs stratégiques Sectoriels et thématiques Objectifs opérationnels	Effets sectoriels et thématiques	Pertinence Efficacité (effet) Efficience Développement institutionnel Durabilité
Réalisations Niveau : Opérations (projets, programmes)	Objectifs stratégiques Objectifs opérationnels	Effets programme Réalisations	Pertinence Efficacité (effet) Efficience Dév. institutionnel Durabilité

### 3. - JUSTIFICATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

3.1 La mise en place d'un cadre de suivi évaluation se justifie tout autant sur le plan des besoins d'évaluation que sur le plan des besoins de programmation stratégique. Actuellement la Banque n'a pas la capacité de mesurer les résultats de ses investissements. Elle n'est pas en mesure d'évaluer son efficacité en terme de résultats de développement obtenus, et de tirer des leçons par rapport à ses orientations stratégiques pour sa programmation future. Cette situation est due en grande partie au fait que, jusqu'à récemment, la Banque s'est focalisée sur les projets en tant que priorités de développement dans la satisfaction des besoins des pays membres régionaux.

3.2 Au niveau de l'élaboration des stratégies par pays, l'approche de la Banque vise essentiellement à déterminer les besoins prioritaires de ces derniers pour justifier des choix de secteurs d'intervention. La méthode consiste à identifier tous les aspects négatifs du contexte socio-économique en termes de faiblesses, contraintes et manques de toutes sortes pour tenter de les combler par son programme d'assistance en s'insérant dans les programmes de développement du gouvernement. La

conséquence de cette approche est que les diagnostics ainsi posés sont très peu différenciés les uns des autres parce que les pays pauvres souffrent généralement des mêmes carences et les choix de secteurs d'intervention qui sont justifiés sur la base des besoins à combler aboutissent invariablement à des programmes d'assistance très semblables. Cette approche assure la pertinence de l'assistance en répondant directement aux besoins des pays, mais elle ne fournit aucun point de référence quant à l'optimalité de la stratégie en termes d'efficacité de l'assistance en vue de la réduction de la pauvreté et par rapport au potentiel de développement du pays.

3.3 Au niveau de l'évaluation des projets, l'approche de la Banque consiste à évaluer la performance de ses opérations destinées à combler les besoins d'un pays qui ont été identifiés comme prioritaires au moment de la programmation. Le principal objet de ces évaluations est d'identifier et d'expliquer les facteurs, qui occasionnent les délais de mise en œuvre des projets et, qui affectent la qualité de leurs extrants. Les leçons tirées de ces évaluations sont en général bien connues, même si elles demeurent souvent inappliquées, car il s'agit de problèmes récurrents liés à la difficulté et aux lenteurs à remplir les conditions de prêts, aux dérogations des règles de procédures d'acquisition, au défaut de fonds de contrepartie et enfin à divers problèmes liés aux procédures opérationnelles y compris une supervision inadéquate etc.

3.4 La gestion axée sur les résultats (GAR) basée sur le cadre de suivi-évaluation des résultats de développement effectivement obtenus par le programme d'assistance dans le pays, permettra d'apprécier ces résultats par rapport à l'évolution des grands enjeux de développement du pays, notamment en matière de lutte contre la pauvreté, la bonne gouvernance dans la gestion des ressources publiques, la protection de l'environnement, l'équité de distribution des revenus, l'égalité du genre et l'intégration régionale. Il sera alors possible de tirer les conclusions qui s'imposent sur l'efficacité de développement de l'orientation stratégique du programme d'assistance et de procéder s'il y a lieu, à une réorientation plus optimale de la stratégie de programmation.

3.5 L'encadré suivant précise les points de similitude et de divergence entre la gestion axée sur les résultats et l'évaluation.

<u>Gestion axée sur les résultats (GAR)</u>	<u>Evaluation</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-évaluation des résultats par les gestionnaires</li> <li>• Couverture de l'ensemble des éléments de gestion et de responsabilité</li> <li>• Suivi-évaluation, système permanent d'évaluation des performances</li> <li>• Obligation de résultats</li> <li>• Modèle basé sur les données quantitatives</li> <li>• Système d'information de gestion axée sur les résultats atteints ou sur le degré de réalisation des buts, objectifs, extrants</li> <li>• Système d'alerte des gestionnaires sur ce qui ne marche pas comme prévu (Système d'information par les tableaux de bord)</li> <li>• Importance de la prise des mesures correctrices en temps « réel ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction indépendante (ou conduite par des évaluateurs indépendants)</li> <li>• Analyse approfondie des résultats, des impacts et de leur attribution</li> <li>• Evaluation temporelle (discontinue dans le temps)</li> <li>• Evaluation sélective sur des thèmes précis</li> <li>• Importance de l'approche qualitative d'appréciation des résultats et des impacts</li> <li>• Importance des réponses apportées par l'évaluation aux questions «Pourquoi » et «Comment » les résultats ont été atteints</li> <li>• Importance des leçons de l'expérience et des recommandations aux gestionnaires pour la prise des mesures correctives et des actions de suivi.</li> </ul>

#### 4. - LE CADRE DE SUIVI-ÉVALUATION PROPOSÉ

4.1 Le cadre de suivi-évaluation proposé utilise la matrice du cadre logique (MCL) axée sur les résultats qui décrit le rapport logique entre les composantes stratégiques (objectifs visés) d'un projet ou d'un programme, la chaîne des résultats escomptés et les incertitudes relatives à leur réalisation (hypothèse et indicateurs de risques). Il y a deux aspects fondamentaux sur lesquels cette matrice diffère du cadre logique traditionnel. D'abord comme son nom l'indique, la MCL axée sur les résultats va au-delà de la spécification des buts et objectifs visés, pour déterminer les résultats attendus non seulement au niveau des projets mais à tous les niveaux des stratégies (thèmes, secteurs, pays) de la Banque. De plus, ce n'est plus un instrument statique servant à décrire schématiquement la logique interne du projet, mais un outil dynamique servant à gérer les suppositions critiques (risques) et à suivre l'obtention des résultats escomptés en mesurant leur niveau de réalisation à l'aide d'indicateurs de performance préalablement établis.

4.2 Cette matrice à douze cellules est composée de trois rangées horizontales, qui correspondent aux trois niveaux de la chaîne des résultats que sont les réalisations (extrants), les effets et l'impact. Elle comprend aussi quatre colonnes ; la hiérarchie des objectifs (buts, objectifs spécifiques, activités et ressources), les résultats escomptés (la chaîne des résultats), la mesure de la performance (indicateurs), les hypothèses et indicateurs de risque (conditions requises).

**MATRICE DU CADRE LOGIQUE  
AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

<b>HIERARCHIE DES OBJECTIFS</b>	<b>RÉSULTATS ESCOMPTÉS</b>	<b>MESURE DE PERFORMANCE</b>	<b>HYPOTHÈSES INDICATEURS DE RISQUES</b>
<b>Buts/Objectifs stratégiques</b>	<b>Impact</b>	Indicateurs liés à l'impact	Conditions requises à la causalité entre effets et impact  Indicateurs de risques des conditions requises
<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Effets</b>	Indicateurs liés à l'effet	Conditions requises à la causalité entre les réalisations (extrants) et les effets  Indicateurs de risques liés aux conditions requises
<b>Intrants (Ressources et activités)</b>	<b>Extrants (Réalizations)</b>	Indicateurs liés aux Extrants (réalisations)	Conditions requises à la causalité entre les ressources, et les activités et les réalisations  Indicateurs de risques liés aux conditions requises

4.3 Même si elle porte sur l'efficacité de développement de l'assistance fournie, la gestion axée sur les résultats (GAR) requiert que les objectifs et les résultats escomptés soient préalablement spécifiés, dans le cadre de la planification stratégique des départements opérationnels, à tous les niveaux de stratégies sous la forme de différents cadres stratégiques. En principe, il faudra un cadre stratégique pour préciser les objectifs et les résultats escomptés au niveau de la Vision et de ses composantes thématiques et sectorielles par rapport à son objectif ultime de réduction de la pauvreté. Il faudra un cadre stratégique pour préciser les objectifs et les résultats escomptés de chacune des stratégies sectorielles et thématiques (bonne gouvernance, intégration régionale, environnement, problématique du genre, développement rural, valorisation des ressources humaines et promotion du secteur privé etc.).

4.4 Enfin, au niveau des projets, il faudra dans la préparation du document de projet, élaborer la MCL axée sur les résultats du projet en liaison avec le cadre stratégique du programme pays en question et identifier tous les indicateurs de mesure (quantitatifs ou qualitatifs) de la performance ainsi que les indicateurs de risque à chacun des niveaux de résultats escomptés. Le tableau ci-après illustre le cadre général de suivi-évaluation de la GAR appliqué au profil stratégique du programme d'assistance pays (le cas d'assistance au Mali est présenté à l'annexe I).



**Cadre général de suivi-évaluation appliqué à l'assistance pays**

<b>Vision</b>	<b>Stratégies sectorielles</b>	<b>Stratégie par pays</b>	<b>Résultats escomptés</b>	<b>Mesure des résultats</b>
Agriculture et développement rural  Objectifs stratégiques	Politique de développement agricole et rural  Objectifs : stratégiques sectoriels	Secteur :développement rural  Objectifs : Sectoriels Opérationnels	Impact Effets	Indicateurs d'impact et d'effets
Valorisation des ressources humaines  Objectifs stratégiques (éducation)	Politique d'éducation  Objectifs : stratégiques sectoriels	Secteur: éducation  Objectifs : sectoriels opérationnels	Impact Effets	Indicateurs d'impact et d'effets
Objectifs stratégiques (santé)	Politique de santé  Objectifs : Stratégiques sectoriels	Secteur : santé  Objectifs : Sectoriels Opérationnels	Impact Effets	Indicateurs d'impact et d'effets
	Politique de la gestion de l'eau  Objectifs : sectoriels	Secteur : Equipements collectifs  Objectifs : sectoriels opérationnels	Impact Effets	Indicateurs d'impact et d'effets
Intégration économique  Objectifs stratégiques	Politique des transports  Objectifs : stratégiques sectoriels	Secteur Transport  Objectifs sectoriels opérationnels	Impact Effets	Indicateurs d'impact et d'effets

**5. - IMPLICATIONS SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET LA GESTION DES OPÉRATIONS**

5.1 La gestion axée sur les résultats (GAR) nécessite la mise en place d'un processus de suivi permanent sous la forme d'un système d'information de gestion (SIG) impliquant tous les partenaires associés aux projets. Il s'agira de transposer la MCL sous forme de tableaux de bord informatisés devant être mis à jour sur une base régulière, à déterminer selon la nature des indicateurs impliqués (trimestriel, semestriel ou annuel). La génération de l'information et sa mise à jour devront être prédéterminées entre les partenaires. Dans le cas des agences d'exécution, elle devra être spécifiée dans les documents de négociation et de mise en place des cellules d'exécution de projets. En ce qui concerne la responsabilité des Ministères des

gouvernements bénéficiaires à cet égard, elle devra être spécifiée dans les accords avec le gouvernement. Il faudra mettre en réseau, selon des conditions bien précises, tous les partenaires (gestionnaires de la Banque, agence d'exécution, ministère de tutelle, etc.) du projet et permettre à chaque partenaire de suivre et de mettre à jour le ou les indicateurs qui relèveront de sa responsabilité.

5.2 L'apparition de mauvaises performances au niveau des indicateurs fera alors l'objet d'une concertation des partenaires pour déterminer les correctifs à y apporter. Ainsi la responsabilité de l'atteinte des résultats sera collective et les partenaires seront évalués, par rapport à la réalisation des résultats, sur la base de la qualité et de la justesse du suivi de leurs indicateurs. Cette approche élimine ainsi toute inclinaison à camoufler les mauvaises performances de crainte d'en être blâmé.

5.3 Les étapes de conception de la GAR et du système de suivi évaluation sont présentées à titre indicatif dans l'encadré suivant :

<u>Étapes de conception du modèle de gestion axée sur les résultats</u>	<u>Autres ingrédients de gestion axée sur les résultats</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation des objectifs globaux de la Vision</li> <li>• Elaboration du cadre stratégique de la Vision</li> <li>• Formulation des objectifs stratégiques des documents de stratégies (politiques) sectorielles et thématiques</li> <li>• Elaboration des cadres stratégiques des stratégies (politiques) sectorielles et thématiques</li> <li>• Définition des critères de suivi et de mesure des résultats et des risques qui leur sont associés</li> <li>• Définition des indicateurs de mesure des résultats</li> <li>• Système d'information de gestion (SIG) à intégrer dans le système SAP</li> <li>• Adoption et utilisation d'un système «récompenses/sanctions » en fonction des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilisation des gestionnaires sur leurs résultats</li> <li>• Délégation de l'autorité et renforcement du niveau décisionnel des gestionnaires</li> <li>• Gestion participative orientée vers les «clients »</li> <li>• Implication des partenaires et des parties prenantes dans le processus de gestion des résultats</li> <li>• Réforme des politiques et procédures opérationnelles</li> <li>• Réforme des structures d'appui</li> <li>• Changement de la culture organisationnelle.</li> </ul>

## 6. - CONCLUSION

6.1 OPEV propose donc d'inclure dans son programme de travail l'élaboration d'un document conceptuel pour l'instrumentation d'un système de gestion axée sur les résultats à la Banque. Ce document s'appuiera dans un premier temps sur l'expérience de l'étude d'évaluation du Mali et il sera élaboré en collaboration avec d'autres institutions bilatérales et multilatérales de développement, qui sont déjà impliquées dans ce type d'expérience.

6.2 Comme précisé ci-dessus, la mise en œuvre du système de GAR se fera en plusieurs étapes. OPEV prendra, dans la première étape, le leadership de l'élaboration des outils d'évaluation nécessaire à la GAR qui seront consignés dans le document conceptuel et assumera un rôle de ressource et d'appui dans les autres étapes de mise en œuvre de la GAR. OCOD, en collaboration avec OESU, assumera le leadership de la deuxième étape, qui impliquera la systématisation de la planification stratégique, par l'élaboration des cadres stratégiques au niveau de la Vision et des politiques sectorielles et thématiques. Enfin, il reviendra aux départements des opérations par pays, au cours de la troisième étape, d'élaborer les cadres stratégiques des stratégies par pays qui feront le lien entre les objectifs stratégiques des stratégies (politiques) sectorielles et thématiques et les objectifs des projets sélectionnés, en précisant les objectifs visés et les résultats attendus ainsi que les indicateurs de risque et de performance pour chacun des niveaux de résultats escomptés. La quatrième étape consistera à rendre opérationnel le système de suivi permanent sous forme de SIG informatisé incorporé au système du projet Africa, ce qui impliquera directement ou indirectement la plupart des départements de la Banque.

6.3. OPEV sollicite donc le point de vue des membres du Comité des opérations et d'efficacité de développement (CODFE) quant à la problématique soulevée par l'obligation de rendre compte aux membres du Conseil du degré de réalisation des objectifs et résultats escomptés de la vision et la nécessité d'en assurer le suivi continu d'une façon mesurable.

6.4 OPEV sollicite par ailleurs toutes autres observations et recommandations que les membres du CODE jugeront souhaitables avant de procéder en détail à l'élaboration du modèle conceptuel ainsi défini.



**Exemple illustratif :**  
**Profil stratégique du programme d'assistance au Mali, 1999-2001**

SECTEURS	OBJECTIFS SECTORIELS	OBJECTIFS (But) OPÉRATIONNELS	RESULTATS ESCOMPTES	MESURE DES RESULTATS
<b>Développement rural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limiter l'impact des aléas climatiques</li> <li>- Accroître la sécurité alimentaire</li> <li>- Améliorer l'état de l'environnement</li> <li>- Réduire les importations alimentaires</li> <li>- Accroître la production de l'industrie secondaire alimentaire</li> <li>- Accroître les exportations agricoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'irrigation et les aménagements hydro-agricoles</li> <li>- Développer les productions vivrières</li> <li>- Diversifier les cultures</li> <li>- Développer la transformation alimentaire des produits agricoles</li> <li>- Accroître la qualité de la production des cultures de rente</li> <li>- Soutenir les réformes du secteur rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productions cultures irriguées (à l'exportation ou commerce inter-régional)</li> <li>- Autosuffisance alimentaire pour produits vivriers (mil, sorgho, ..)</li> <li>- Investissements industriels de transformation (agro-industries) rentabilisés</li> <li>- Développement du secteur privé (petites et moyennes entreprises) en milieu rural</li> <li>- Revenus agricoles en augmentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha surfaces cultivées en irrigué</li> <li>- Exportations cultures de rente et commerce inter-régional</li> <li>- Enquête nutritionnelle et sécurité alimentaire</li> <li>- Tonnage transformé et valeur ajoutée agro-industrielle</li> <li>- Créations PME et nombre d'emploi</li> <li>- Revenus agricoles et dépense alimentaire</li> </ul>
<b>Secteur Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître la productivité de la population et réduire la pauvreté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire l'indice de pauvreté en milieu rural/urbain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès amélioré des populations pauvres à l'éducation, la santé et les infrastructures de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'accès de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté à l'éducation, santé et infrastructures de base</li> </ul>
Education	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître le niveau de scolarisation et d'alphabétisation particulièrement pour les filles et les femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'éducation de base</li> <li>- Développer l'enseignement technique et professionnel</li> <li>- Moderniser l'administration scolaire</li> <li>- Alphabétiser les masses rurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alphabétisation et scolarisation brute en augmentation</li> <li>- Emplois techniques et professionnels</li> <li>- Echec scolaire (abandon) réduit</li> <li>- Alphabétisation et scolarisation brute en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de scolarisation brute</li> <li>- Taux de réussite enseignement de base (égalité du genre)</li> <li>- Efficacité interne et externe du système de scolarisation</li> <li>- Emplois techniques et</li> </ul>

		-Engager l'enseignement formel dans la formation adultes
--	--	----------------------------------------------------------



**Exemple illustratif :  
Profil stratégique du programme d'assistance au Mali, 1999-2001**

Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Améliorer la santé de la population et des enfants en particulier</li> <li>-Réduire le taux de mortalité et de morbidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accroître la qualité, la couverture et l'utilisation des services de santé</li> <li>-Viabiliser le système de santé de cercle par une utilisation efficiente des ressources et l'organisation de la population</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des maladies infectieuses, pandémiques</li> <li>- Accès des populations aux centres de santé de base</li> <li>- Couverture sanitaire appropriée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cas de maladies infectieuses</li> <li>- Nombre d'habitants par centre de santé, de médecins, de personnel paramédical, par lit...</li> <li>- Carte sanitaire</li> <li>- Tickets modérateurs</li> <li>- Coûts récurrents de santé/habitant</li> </ul>
<b>Autres Secteurs</b>				
Equipements collectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réduire la prévalence des maladies infectieuses, parasitaires et nutritionnelles</li> <li>-Contribuer au développement équilibré entre zones urbaines et rurales et améliorer la qualité de vie par un meilleur accès aux services d'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accroître la satisfaction des besoins en eau potable</li> <li>-Améliorer les conditions d'assainissement en milieu urbain et rural</li> <li>- Accroître la disponibilité et la qualité des services d'énergie particulièrement en zone rurale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction des besoins en eau potable</li> <li>- Accès aux réseaux de desserte eau potable et assainissement en milieu urbain/rural</li> <li>- Maladies infectieuses d'origine hydrique en diminution</li> <li>- Accès à l'électrification et énergies renouvelables en milieu rural/urbain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de consommation par personne et par jour (25-40 l/jour)</li> <li>- Taux de raccordement aux réseaux structurés, semi-structurés d'eau et d'assainissement</li> <li>- Cas de maladies infectieuses</li> <li>- Taux d'électrification urbaine, rurale, et autres sources d'énergie (biomasse, éolienne, solaire..)</li> </ul>
Transports	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accroître la commercialisation agricole</li> <li>-Renforcer l'intégration régionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Désenclaver les régions agricoles par l'extension, la réhabilitation et l'entretien des pistes rurales et des axes routiers</li> <li>-Favoriser la concurrence entre les modes et les entreprises de transports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des flux d'échanges de produits agricoles inter-régionaux</li> <li>- Valorisation des produits agricoles</li> <li>- Prix des produits agricoles rémunérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régularité des approvisionnements des marchés</li> <li>- Valeur ajoutée due à la commercialisation des produits agricoles</li> <li>- Taux de desserte des pistes agricoles</li> <li>- Compression des coûts de</li> </ul>

--	--	--



**Expérience de la GAR par les autres organismes d'aide au développement**  
**(Extrait du document du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du CAD<sup>1</sup>)**

Les organismes qui ont le plus d'expérience en matière de gestion axée sur les résultats sont : l'USAID (Etats-Unis) ; DFID (Royaume Uni) ; AusAID (Australie) ; ACDI (Canada) ; DANIDA (Danemark ; le PNUD ; et la Banque mondiale. La plus grande expérience acquise par ces organismes se situe dans la mise en place des systèmes de mesure des résultats, la fourniture de données sur les performances, et la publication de rapports sur les résultats. A contrario, il semble que l'expérience de l'utilisation pratique des données sur les performances aux fins de la gestion interne ne soit pas encore bien établie.

Il existe trois niveaux d'application de la GAR au sein des organismes. Le premier niveau est celui des projets. C'est le plus ancien et celui pour lequel on dispose de la plus grande expérience. Plus récemment, des dispositions ont été prises dans quelques organismes pour instaurer des systèmes au niveau des pays récipiendaires de l'aide au développement. Quant à la mise en place de systèmes au troisième niveau, soit celui de l'ensemble de l'institution d'aide au développement, particulièrement les agences bilatérales et multilatérales, elle est perçue comme de plus en plus nécessaire dans bon nombre d'entre eux compte tenu de la pression grandissante de l'opinion publique et de l'obligation faite à l'ensemble des pays donateurs et des agences multilatérales de développement, de communiquer chaque année des données sur les performances et les résultats de l'impact sur le développement de leurs interventions.

**Mesure des performances au niveau des projets**

Il existe plusieurs caractéristiques communes aux méthodes de collecte des données et elles varient selon le niveau considéré de la hiérarchie du cadre logique du projet. Plus on se situe à un niveau élevé, plus les opérations de collecte de données prennent du temps et sont techniquement complexes et coûteuses. Ainsi, ces opérations tendent à être moins fréquentes et ne sont en général pas effectuées par l'organisme chargé de la mise en œuvre du projet, mais plutôt aux niveaux élevés de l'institution donatrice et/ou du gouvernement du pays partenaire.

---

<sup>1</sup> Bilan de l'expérience acquise par les organismes de coopération pour le développement dans le domaine de la gestion fondée sur les résultats- (Note du Secrétariat du CAD- DCD/DAC/EV(2000)3 du 07/02/2000).

Les données sur les ressources, les processus et les résultats sont élaborés le plus souvent par le personnel de projet et sont fondées sur des systèmes d'information simples, mis à jour fréquemment. Les données sur les effets des projets sont généralement rassemblées à intervalles réguliers (par exemple chaque année) à l'aide de méthodes d'évaluation rapides et peu coûteuses, de mini-enquêtes ou de consultations avec les bénéficiaires. Pour évaluer l'impact à long terme, il faut généralement réaliser de coûteuses enquêtes sur la base d'échantillonnage ou bien utiliser les sources de données existantes telles que les enquêtes nationales, les recensements, les systèmes administratifs locaux, etc. Les données sur les effets et l'impact à long terme sont généralement collectées à des intervalles d'un certain nombre d'années ou bien au début et à la fin du projet (ou ex-post). La collecte de données aux niveaux supérieurs - en particulier celui de l'impact - est difficilement attribuable à l'agence chargée de la mise en œuvre du projet.

De façon générale, les institutions considèrent que pour éviter les distorsions, il est nécessaire d'adopter une approche aussi complète que possible disposant d'informations sur les différents niveaux de résultats. Par exemple, faire porter les efforts uniquement sur le niveau des résultats immédiats pourrait conduire à *bien faire ce qu'il ne faut pas faire*. A contrario, axer les efforts uniquement sur les niveaux supérieurs, à savoir «effets à moyen terme» et «impact à long terme» pourrait entraîner une pénurie de données de base sur le suivi des activités et des services et aboutir à une mise en œuvre médiocre du projet.

Plusieurs institutions de développement ont mis en place des systèmes d'appréciation des performances qui s'appuient sur les données issues des systèmes de suivi et d'évaluation des résultats. Les gestionnaires jugent les performances de leurs projets en fonction d'un système de notation sur la base de barème (par exemple, hautement satisfaisant, satisfaisant, non satisfaisant) et de plusieurs critères (par exemple : pertinence, efficacité, efficience, impact institutionnel, durabilité, etc.). Ces notations ou auto-évaluations sont généralement présentées aux hauts responsables des organismes donateurs sous une forme standardisée en des moments précis, par exemple à la fin du projet ou dans les rapports d'étape annuels. Les systèmes de notation des performances de projets présentent l'intérêt particulier de permettre des comparaisons pertinentes entre les pays récipiendaires ou les secteurs d'intervention et l'agrégation des données pour l'ensemble du portefeuille de projets au niveau de l'institution.

## **Mesure des résultats au niveau des pays**

Quelques organismes (particulièrement l'USAID et le PNUD) ont élaboré des systèmes de mesure des résultats pour leurs programmes par pays. IL s'agit d'une approche de la mesure de la gestion des performances beaucoup plus complète et stratégique que l'approche fondée sur les projets. Elle est centrée sur un objectif de développement important du pays, généralement un objectif sectoriel, sous-sectoriel ou intersectoriel. L'unité d'analyse est un programme qui comprend généralement un grand nombre d'activités mises en œuvre par différents organismes donateurs et partenaires sur une période relativement longue. La planification stratégique et l'évaluation des performances des programmes par pays s'effectuent sur la base d'un cadre de résultats qui est une représentation graphique des stratégies nécessaires et suffisantes pour réaliser un objectif de développement stratégique important pour le pays. Il est constitué de diagrammes et d'arbres d'objectifs représentant les liens de causalité logiques entre les résultats des activités, les résultats intermédiaires ou effets à moyen terme et l'objectif de développement stratégique. Ce cadre est également un instrument de mesure de performances qui fournit une structure pour évaluer et suivre les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés. Le système permet d'alerter les gestionnaires lorsque les résultats effectifs ne correspondent pas aux objectifs prévus, signalant la nécessité de procéder à des ajustements dans les activités et projets pertinents.

Le cadre de résultats des programmes par pays met l'accent sur l'objectif de développement et sur les résultats intermédiaires. Son objet n'est pas tant de définir les moyens (ressources et processus) et résultats de chaque projet, que de mesurer et de favoriser les résultats des niveaux supérieurs de cette hiérarchie. Il se place ainsi dans un cadre temporel à plus long terme, dépassant la durée des activités menées au titre des différents projets. Les activités des projets tendent à être moins bien définies dans cette approche qui accorde une plus grande souplesse dans la conception et la mise en œuvre. De plus, les hauts responsables de certains organismes n'approuvent plus les projets. Les unités opérationnelles sur le terrain ont l'autorisation de changer de cap à mi-parcours si les données de suivi des performances indiquent que certaines activités ne donnent pas les résultats escomptés et ne permettent donc pas d'atteindre les objectifs fixés.

## **Evaluation des performances au niveau de l'organisme**

Toutes les institutions de développement ci-dessus mentionnées ont récemment élaboré et diffusé des notes d'orientation ou des plans stratégiques qui définissent clairement leur mission globale ainsi que les principaux objectifs de développement ou domaines prioritaires sur lesquels ils feront porter leurs efforts.

Ces exposés d'objectifs servent à expliquer aux publics extérieurs ce que sont les objectifs généraux du programme d'aide au développement, et ils constituent un cadre ou une structure permettant de réunir et de notifier des données sur les résultats globaux de l'institution considérée. Ceci constitue aussi un outil de gestion interne utile pour la planification stratégique, et la concentration des ressources et des activités d'aide au développement sur les domaines d'intervention jugés prioritaires compte tenu du mandat et de la vision stratégique de l'institution.

Dans certains cas, les institutions de développement ont stratifié leurs principaux objectifs généraux en plusieurs sous-catégories et à une certaine hiérarchie de leurs objectifs, qui constitue un cadre aux niveaux multiples d'intervention. Ces cadres stratégiques à niveaux multiples servent à préciser davantage ce que l'institution vise à obtenir et comment elle compte le réaliser. Ces hiérarchies constituent des structures détaillées permettant de présenter des données sur les résultats de l'institution à plusieurs niveaux. Par exemple une structure à trois niveaux peut comprendre les objectifs de l'institution dans son ensemble, ses sous-objectifs et les approches adoptées en matière de programmes pour favoriser leur réalisation.

La collecte des données aux fins de l'évaluation des performances et de la notification de données à l'échelle de l'ensemble de l'institution de développement s'appuie sur deux sources essentielles : i) les bases de données ou les sources internationales existantes qui tiennent à jour des statistiques nationales sur les tendances du développement dans les différents secteurs et ii) les systèmes de mesure de résultats des projets et programmes gérés par les services opérationnels par pays. Certains organismes intègrent également des données provenant des rapports d'évaluation rétrospective. Dans la plupart des cas, ces données sont saisies et exploitées dans le cadre de bases de données centrales automatisées afin de faciliter l'analyse et la notification à l'échelle de l'institution donatrice et de ses partenaires. Les conclusions des analyses de résultats et des performances des portefeuilles de projets et programmes sont finalement présentées dans les rapports annuels sur les performances de l'institution.

En conclusion, à l'heure de l'approche intégrale du développement et des programmes de partenariat dans le cadre de la réduction de la pauvreté, l'approche fondée sur la gestion axée sur les résultats trouve amplement sa place. Cependant, la réalisation d'un objectif de développement stratégique à long terme dépend à l'évidence des activités entreprises par un grand nombre d'acteurs – par exemple différents organismes donateurs, la communauté des ONG et, bien entendu, les autorités du pays

partenaire. Certains des outils élaborés aux fins de l'évaluation des performances et de la planification stratégique des programmes par pays devraient être particulièrement bien adaptés aux nouveaux modes développement fondés sur les programmes sectoriels mis en œuvre conjointement par plusieurs donateurs et le pays partenaire, dans le cadre desquels les investissements et les activités sont harmonisés de manière à tendre vers des objectifs de développement communs.