



COMITE DU DEVELOPPEMENT
(Comité ministériel conjoint
des
Conseils des Gouverneurs de la Banque et du Fonds
sur le
transfert de ressources réelles aux pays en développement)



DC2002-0019
Le 18 septembre 2002

**AMELIORER LA MESURE ET LE SUIVI DU DEVELOPPEMENT
ET LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS**

Veillez trouver ci-joint, en vue de la réunion du Comité du développement du 28 septembre 2002, un document préparé par les services de la Banque mondiale, intitulé « Améliorer la mesure et le suivi du développement et la gestion axée sur les résultats. L'examen de ce rapport est prévu au point I.1.A de l'Ordre du jour provisoire.

**AMELIORER LA MESURE ET LE SUIVI DU DEVELOPPEMENT,
ET LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS**

17SEPTEMBRE 2002

**AMELIORER LA MESURE ET LE SUIVI DU DEVELOPPEMENT,
ET LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS**

TABLE DES MATIERES

I.	Introduction	1
II.	La gestion axée sur les résultats : un cadre d'action	2
	A. Développements récents	2
	B. Cadre conceptuel	3
III.	La gestion axée sur les résultats dans les pays en développement	4
	A. Les approches des pays	5
	B. Connaissances, information et moyens d'action	6
IV.	La gestion axée sur les résultats dans les organismes de développement considérés individuellement et globalement	8
	A. Efficacité de l'aide	9
	B. Partenariat.....	10
V.	La gestion axée sur les résultats au sein de la Banque mondiale	11
	A. Définir et mesurer les résultats opérationnels	12
	B. Questions concernant la Banque	14

**Annexe. Plan d'action préliminaire pour renforcer l'orientation de la Banque
sur les résultats**

SIGLES ET ABBREVIATIONS	
BMD	Banque multilatérale de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CAS	Stratégie d'aide-pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FMI	Fonds monétaire international
IDA	Association internationale de développement
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OED	Département de l'évaluation des opérations

AMELIORER LA MESURE ET LE SUIVI DU DEVELOPPEMENT, ET LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

I. INTRODUCTION

1. Pendant les 50 dernières années, le monde en développement a fait des progrès substantiels mais inégaux tant sur la voie d'une croissance durable que sur le front de la pauvreté. Dans beaucoup de pays, les indicateurs économiques et sociaux se sont peu à peu améliorés ; dans d'autres, toutefois, ils n'ont guère progressé. Le bilan collectif permet de tirer trois grandes leçons. Premièrement, pour obtenir de bons résultats au plan du développement, il faut des politiques rationnelles et de bonnes institutions. Deuxièmement, pour que les progrès en matière de développement soient durables, il faut que les politiques et les institutions qui soutiennent le développement aient l'adhésion du pays concerné et qu'elles tiennent compte des réalités de ce pays. Troisièmement, lorsque ces conditions sont réunies, l'aide au développement peut être extrêmement efficace. Comme l'a clairement montré la réunion de Monterrey, il existe un large consensus sur ces trois points. On s'accorde aussi à reconnaître en général que les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM) fournissent un cadre de référence pour un grand nombre des résultats recherchés, ainsi que des éléments d'accord sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats — en particulier pour ce qui est des politiques et des institutions que les pays en développement doivent mettre en place et des mesures que doivent prendre les pays industrialisés dans les domaines du commerce et de l'aide. Des deux côtés, une mise en œuvre méthodique et cohérente est un élément clé, qui traduit la volonté de partage des responsabilités qui caractérise le partenariat pour le développement de l'après Monterrey.

2. ***Focalisation sur les résultats.*** Mais le nouveau partenariat ne se circonscrit pas aux actes, il concerne aussi les résultats, et cela est important. Lorsque les ministres ont examiné ce partenariat lors de la dernière réunion du Comité du développement, ils ont insisté sur la nécessité de mesurer les progrès accomplis sur la voie d'une croissance durable et dans la lutte contre la pauvreté¹. Et, lors de l'examen de l'efficacité du développement, ils ont souligné combien il était important que les pays mettent davantage l'accent sur les résultats pour définir et mettre en œuvre leurs stratégies, et les bailleurs de fonds et les organismes de développement pour élargir le champ de leur aide et la répartir². La plus grande attention portée aux résultats est une étape naturelle dans l'action entreprise pour améliorer l'efficacité de l'aide. En fait, les « résultats » constituaient le quatrième pilier du cadre de référence retenu pour soutenir le développement des pays que les ministres ont examiné à Prague — les trois autres piliers étant la vision que le pays a de son développement (telle qu'elle transparaît dans le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, le Cadre de développement intégré ou une autre stratégie nationale) ; le diagnostic porté sur la situation du pays (tel qu'il ressort des études économiques et sectorielles et d'autres analyses) ; et le programme d'aide (tel qu'il est exposé

¹ *Efficacité du développement, partenariat et défis* (DC2002-0006), 9 avril 2002.

² Communiqué du Comité du développement, 21 avril 2002.

dans la stratégie d'aide au pays)³. Tout comme ces trois domaines, la focalisation sur les résultats demandera beaucoup de travail si l'on veut réussir ; et la Banque mondiale et d'autres intervenants déploient d'importants efforts pour donner un contenu opérationnel précis à la volonté de mettre davantage l'accent sur les résultats qui a été exprimée en termes généraux.

3. **Teneur et plan du document.** La présente note décrit la démarche entreprise par la Banque mondiale pour centrer davantage l'attention sur les résultats, compte tenu de la nécessaire cohérence avec les démarches de ses partenaires. Elle appuie et complète deux documents qui sont eux-aussi inscrits à l'ordre du jour du Comité du développement, le « Rapport d'étape sur l'application du consensus de Monterrey »⁴, et « Efficacité du développement : changer d'échelle (Études de cas- leçons et défis) »⁵. Elle est organisée comme suit : la Deuxième partie définit les éléments du cadre conceptuel d'une gestion des programmes de développement axée sur les résultats. Les Troisième et Quatrième parties, à partir de ce cadre, analysent les problèmes que rencontrent les pays dans leur gestion axée sur les résultats, les problèmes systémiques que pose ce type de gestion à chaque organisme de développement et à chaque bailleur de fonds et à l'ensemble d'entre eux, et les problèmes que doit résoudre la Banque mondiale pour axer encore davantage son action sur l'obtention de résultats.

II. LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS : UN CADRE D'ACTION

4. Cette partie énonce des considérations d'ordre général applicables dans tous les cas. Elle part d'une idée simple mais payante, à savoir qu'on peut améliorer les résultats en axant davantage la gestion sur eux. Les parties ci-après en tirent les conséquences pour les pays en développement, l'appareil du développement et la Banque elle-même.

A. Développements récents

5. L'application de méthodes axées sur les résultats à la gestion des programmes de développement a été débattue lors la Table ronde internationale sur le thème « Mieux mesurer, suivre et gérer les résultats des opérations de développement », organisée les 5 et 6 juin sous l'égide conjointe des banques multilatérales de développement (BMD) et du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE-DAC)⁶. Cette Table ronde trouve son origine dans la déclaration commune publiée par les Responsables des BMD à Monterrey, où ils affirmaient leur volonté de placer le contexte de chaque pays au centre de leurs préoccupations lors de l'évaluation de l'impact de leurs interventions sur le développement. La Table ronde a dressé un bilan des efforts déployés par les pays et les organismes d'aide, se concentrant sur les mesures prises pour encourager l'utilisation de méthodes axées sur les résultats, et pour augmenter les capacités d'adoption de ces méthodes au niveau des pays ; sur la nécessité pour les bailleurs de fonds de proposer un appui concerté au renforcement des capacités et d'harmoniser leurs méthodes de mesure et de suivi des résultats, et

³ Appuyer le développement des pays : le rôle et les instruments de la Banque mondiale dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (DC2000-19), 8 septembre 2000.

⁴ Sera publié en tant que document du Comité du développement.

⁵ Sera publié en tant que document du Comité du développement.

⁶ Cf. .

de gestion à cet effet ; et sur les moyens pour les organismes de développement, dont la Banque mondiale, de se doter d'une culture institutionnelle axée sur les résultats et des incitations appropriées, ainsi que de systèmes de communication de données.

B. Cadre conceptuel

6. La présente section étudie le champ et les caractéristiques distinctives de l'action à entreprendre pour centrer davantage la gestion des programmes de développement sur les résultats. Elle définit une terminologie commune pour faciliter la discussion et expose le contexte dans lequel envisager les avantages, les coûts et les risques pour décider combien investir dans des méthodes axées sur les résultats.

7. **Champ.** Comme l'ont vu les participants à la Table ronde, l'entreprise actuelle combine trois éléments marquants du dialogue sur le développement de ces dernières années : le développement impulsé par le pays, la gestion axée sur les résultats et l'efficacité du développement. Sur cette base, l'action présente tient compte de l'importance de penser aux résultats à tous les stades du cycle du développement : a) *avant*, au stade de la planification stratégique et de la formulation des programmes ; b) *pendant*, au stade de la gestion quotidienne de l'exécution ; et c) *après*, au stade de l'évaluation du programme. Elle reconnaît aussi la nécessité de faire preuve de cohérence tout au long en ce qui concerne les éléments cruciaux des méthodes axées sur les résultats, lesquels sont, en particulier, le modèle implicite de cause (politiques et autres actions) à effet (impacts), les modalités de mesure des résultats, et la capacité de gestion suivie. Ainsi, un pays en développement devra se fonder sur le même modèle général de la manière dont les politiques et les dépenses publiques influent sur les comportements et les réalisations pour concevoir sa stratégie nationale, sa supervision de l'exécution, et l'évaluation des impacts, dont le choix et la conception des indicateurs de suivi et la répartition des responsabilités. Les organismes de développement doivent en outre préciser le modèle qui sous-tend leur conception de la manière dont leurs actions et leurs programmes influent sur les principaux agents du pays, et ce facteur doit aussi être traité de manière cohérente tout au long des trois stades du cycle du développement.

8. **Terminologie.** Parallèlement aux différents horizons et différentes dimensions, on dispose de divers concepts relatifs à la mesure des résultats dont trois — produits, réalisations intermédiaires, et réalisations ou effets directs — nous importent ici⁷. Le présent document part du principe que l'efficacité du développement se mesure avant tout à l'amélioration des *réalisations* du pays en termes d'instauration d'une croissance durable et de réduction de la pauvreté ; que ces effets se font sentir progressivement du fait de l'influence de multiples facteurs, internes et externes ; et que, pour de nombreux partenaires du développement — des pays en développement et des organismes de développement — les *indicateurs de produits et de*

⁷ Ce sont là des termes employés de longue date par la communauté des évaluateurs. Par ailleurs, au niveau des projets, les évaluateurs qualifient d'*impact* l'effet durable constaté des années après la fin de l'opération. Lorsqu'on parle de l'appui à des programmes sectoriels ou nationaux, plutôt qu'à des projets distincts, limités dans le temps, la notion d'impact est moins pertinente, car les réalisations ou effets directs eux-mêmes apparaissent au terme de délais prolongés et variables, et l'intervention est un processus continu de développement. Le présent document se réfère donc aux réalisations (ou effets directs) nationaux à moyen comme à long terme. Cf. « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats ».

réalisations ou effets intermédiaires liés de façon plus tangible et plus immédiate à leurs propres actions constituent des critères de performance appropriés. L'adoption de ce principe conduit à mettre l'accent sur les réalisations ou effets directs pour la planification ex ante et l'évaluation ex post et sur les produits (et réalisations intermédiaires) pour la gestion au jour le jour. À l'évidence, toutefois, les différentes mesures doivent être cohérentes, et la relation entre les produits et les réalisations doit faire en permanence l'objet d'un examen minutieux pour que l'enchaînement entre eux qui est posé comme principe demeure valide. Comme on le verra plus loin, cela a des implications pour les stratégies d'aide-pays et les évaluations, d'une part, et pour l'établissement de rapports par les institutions, d'autre part.

9. **Avantages, coûts et risques.** S'il est vrai qu'il est souhaitable d'une manière générale de s'attacher aux résultats dans le cadre de la gestion des programmes de développement, il est crucial au plan opérationnel de déterminer comment et combien il faut investir dans des systèmes d'appui aux démarches axées sur les résultats. La question doit être envisagée en termes d'avantages, coûts et risques potentiels. S'agissant des *avantages*, le plus considérable découle d'un meilleur alignement stratégique des actions et de l'amélioration de la gestion courante des opérations. Il ne fait aucun doute que les décisions de gestion prises en référence aux finalités souhaitées contribueront plus efficacement à la réalisation de ces objectifs que celles qui sont prises hors contexte. Mais s'agissant de propositions de dépenses publiques précises, il faut prendre dûment en considération *le degré d'amélioration* des résultats, car l'ampleur des améliorations doit être mise en balance avec les coûts et les risques qu'implique leur réalisation. Ce qui est crucial ici, c'est le lien entre les questions de mesure et de suivi, qui doit faire l'objet d'un traitement minutieux et réfléchi lors de la conception de systèmes axés sur les résultats. Ni la mesure ni le suivi ne constituent une fin en soi ; ils fournissent plutôt l'un et l'autre des moyens d'améliorer la gestion et les résultats, et impliquent tous deux des *coûts* (de mise en place des systèmes et des capacités) et des *risques* (d'utilisation d'indicateurs supplétifs qui peuvent parfois, de manière non délibérée, altérer les comportements). Qu'il faille investir dans les systèmes de mesure et de suivi en tenant compte des avantages qu'ils généreront, par rapport aux coûts et risques qu'ils impliquent, est tout aussi vrai dans le contexte des pays en développement que dans celui des organismes de développement.

III. LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

10. La recherche de meilleurs résultats dans le domaine du développement doit commencer par les pays en développement. Ce sont dans ces pays que les effets directs sont obtenus et mesurés, et dans ces pays que les Objectifs de développement du millénaire et d'autres objectifs seront atteints ou ne le seront pas. Cette partie analyse les difficultés auxquelles sont confrontés les pays en développement dans leur entreprise de gestion axée sur les résultats, met en lumière les besoins qui sont les leurs et les contraintes auxquelles ils se heurtent en matière de mesure des résultats, et elle examine comment la communauté du développement peut les aider dans cette entreprise.

A. LES APPROCHES DES PAYS

11. L'amélioration des effets directs des actions de développement dans les pays est une entreprise extrêmement complexe qui dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment de la mise en place de politiques et d'institutions appropriées, de la situation intérieure, de l'existence d'un environnement extérieur favorable aux échanges commerciaux et aux apports de capitaux, et de l'accès à un financement adéquat. Faisant abstraction des facteurs spécifiques, cette section décrit brièvement comment les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire gèrent leur développement en l'axant sur les résultats — la façon dont ils considèrent les Objectifs de développement du millénaire et d'autres mesures chiffrées du développement économique et social, ainsi que la façon dont ils passent des idées abstraites aux mesures concrètes à prendre pour atteindre les objectifs.

12. *Les pays à faible revenu.* Le processus du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) fournit aux pays à faible revenu une plate-forme commune pour définir leurs objectifs, leurs stratégies et les résultats qu'ils escomptent, et servir de point de départ au dialogue avec les bailleurs de fonds au niveau du pays. Ce processus s'est amélioré depuis qu'il a été adopté il y a trois ans, notamment en ce sens que sa maîtrise par les pays va croissant. Mais, pour ce qui est de la mise au point de plans d'exécution crédibles et de mécanismes de suivi des résultats, les progrès sont moindres. Un examen des DSRP effectué au début de 2002 souligne l'importance cruciale du suivi et de l'évaluation pour la mise en œuvre efficace de ces documents stratégiques, tout en concluant que, souvent, les données recueillies dans contexte des DSRP ne permettent pas de répondre aux questions relatives aux produits ou aux effets directs probables des orientations retenues⁸. L'examen diagnostique des points faibles dans les domaines suivants : a) les objectifs à long terme de réduction de la pauvreté, jugés trop ambitieux dans bien des cas, b) les indicateurs intermédiaires de suivi du déroulement des programmes publics, et c) les structures institutionnelles de suivi. Reconnaisant qu'il faut davantage axer les DSRP sur les résultats, la Banque et le Fonds s'attachent à aider les pays clients à renforcer leurs DSRP, et à améliorer les évaluations conjointes de leurs propres services — par exemple en affinant le guide sur les DSRP, les directives et les programmes de formation afférents aux DSRP. Les deux institutions insistent aussi pour que les DSRP établissent un lien clair entre les réalisations nationales et les objectifs de développement du millénaire, et elles aident les pays à former des agents et à se doter de meilleurs moyens pour assurer le suivi des réalisations. En partenariat avec les Nations Unies, la Banque gère le Fonds fiduciaire d'appui aux stratégies de réduction de la pauvreté financé par plusieurs bailleurs de fonds pour aider à renforcer les capacités nationales d'élaboration et d'exécution des DSRP. En suivant de plus près les réalisations, les pays seront mieux en mesure de comparer leur performance — ce qui est particulièrement utile pour les pays qui participent au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)⁹. De même, les pays admis à emprunter à l'IDA seront mieux à même d'appliquer les recommandations de l'Accord relatif à l'IDA-13 concernant l'orientation des DSRP, et de

⁸ *Réexamen du dispositif des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté : Principales conclusions* (DC2002-03), 27 mars 2002.

⁹ Cf. www.nepad.org/.

fournir à la Banque les données utiles pour rendre compte des progrès accomplis au regard des objectifs visés dans les pays IDA¹⁰.

13. Les pays à revenu intermédiaire. Pour les pays à revenu intermédiaire, il n'existe pas de cadre de référence commun, tel que les DSRP pour définir ou évaluer les objectifs nationaux et l'attention portée aux résultats¹¹. Toutefois, de nombreux pays exposent leurs stratégies nationales dans des documents publics, et ces stratégies montrent que certains pays à revenu intermédiaire commencent à utiliser des approches axées sur les résultats pour définir leur politique de développement et gérer leurs dépenses publiques¹². De fait, s'agissant des pays à revenu intermédiaire et de ceux à revenu élevé, c'est dans le domaine de la gestion des dépenses publiques qu'une attention accrue aux résultats est le plus concrètement utile à l'administration centrale pour mesurer l'efficacité des dépenses publiques. Pour ce qui est des Objectifs de développement du millénaire, les pays à revenu intermédiaire sont mieux positionnés pour les atteindre que les pays à faible revenu, bien qu'il demeure des incertitudes quant à la réalisation de ces objectifs dans certaines sous-régions, ou pour des groupes ethniques au sein des pays. Pour continuer de progresser, la plupart des pays à revenu intermédiaire privilégient les éléments de leurs stratégies de développement dont l'importance est cruciale pour la réalisation de leurs objectifs de croissance durable et de réduction de la pauvreté — tels que le secteur financier, la valorisation des ressources humaines, le développement du secteur privé, ou le développement rural.

B. Connaissances, information et moyens d'action

14. L'attention portée aux résultats fait ressortir toute l'importance de la gestion du développement, et en particulier les besoins d'information des responsables des politiques et des programmes dans les pays en développement. Ceux-ci ont besoin d'éléments d'information pratiques et à jour sur ce qui est efficace dans différentes circonstances du monde réel, ils ont besoin d'être tenu informés en temps voulu de ce qui se passe sur le terrain, et ils ont besoin de moyens d'évaluation pour établir le lien entre les deux éléments et tirer les conclusions nécessaires pour pouvoir agir. Ces besoins d'information sont particulièrement aigus pour les indicateurs sociaux, la gouvernance et l'efficacité du secteur public, compte tenu des progrès plus marqués enregistrés dans les domaines macroéconomique et financier et dans celui des statistiques sur la dette.

¹⁰ La mesure des résultats obtenus au plan du développement est une question qui a occupé une place importante dans les négociations relatives à la Treizième reconstitution des ressources de l'IDA, et les Délégués à l'Association ont demandé à la Direction de la Banque de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs dans les domaines de l'éducation, de la santé et du développement du secteur privé pendant la période couverte par IDA-13. Ils ont par ailleurs demandé à la Direction d'affiner le système de mesure des résultats pendant la période couverte par IDA-13 sur la base des principes utilisés pour améliorer les rapports internes dans l'ensemble des services de la Banque. Voir *Augmentation des ressources de l'IDA : Treizième reconstitution des ressources — Soutenir les stratégies de lutte contre la pauvreté* (IDA/R2002-0136), 12 juillet 2002.

¹¹ *Appuyer le développement des pays : Renforcer l'appui du Groupe de la Banque mondiale aux pays à revenu intermédiaire* (DC2001-0005), 10 avril 2001.

¹² Mario Marcel, « Day-to-Day Managing for Results: Measuring and Monitoring—Budgeting for Results in Chile », document présenté à la Table ronde sur le thème « Mieux mesurer, suivre et gérer les résultats du développement », 5-6 juin 2002, Washington.

15. **Les connaissances.** Sur la base des besoins des pays en développement en matière de gestion axée sur les résultats et dans la ligne du consensus de Monterrey, l'attention se porte maintenant sur les questions de mise en œuvre liées aux Objectifs de développement du millénaire. Les Nations Unies, par exemple, parrainent le Projet du millénaire, qui permettra de réunir et d'évaluer des travaux de recherche et d'autres éléments que les stratégies élaborées par les pays devront prendre en compte pour atteindre les Objectifs de développement du millénaire. Au sein de la Banque, conscients qu'il est crucial de savoir exactement comment différentes politiques influent sur les réalisations, les Réseaux dressent le bilan des conseils qu'ils donnent et des méthodes qu'ils utilisent pour s'assurer que ceux-ci sont toujours d'actualité et adaptés à la poursuite des Objectifs de développement du millénaire et des autres objectifs que les pays cherchent à atteindre, et qu'ils sont accessibles aux gouvernants et aux responsables de la mise en œuvre des pays en développement. Dans le même temps, le programme d'études de l'après Monterrey a essentiellement pour but d'examiner l'efficacité des dépenses publiques et des mécanismes de prestation des services — en tenant compte des questions liées à la parité hommes-femmes, au revenu et aux disparités dans le secteur de l'éducation, ainsi que des influences de multiples secteurs sur les résultats obtenus au plan du développement. Il prévoit, pour ce faire, de nouvelles enquêtes sur les écoles, les dispensaires et d'autres unités qui fournissent des services qui permettront d'analyser les systèmes d'incitations, le rapport coût-efficacité et l'impact des réformes institutionnelles. Des projets ont par ailleurs été lancés en vue de mieux cerner le bilan des projets de développement en y intégrant, le cas échéant, des mécanismes d'évaluation, tels que les essais indépendants et les groupes témoins¹³. S'inspirant du bilan de ces activités et d'autres, le Rapport sur le développement dans le monde de l'an prochain examinera comment les pays peuvent progresser plus rapidement vers les Objectifs de développement du millénaire en faisant en sorte que les services publics servent les intérêts des pauvres. Indépendamment de ces initiatives importantes, au cours des prochaines années, il faudra encore redoubler d'efforts pour faire porter davantage les recherches et la diffusion des connaissances sur les problèmes particuliers que posent aux pays en développement l'adoption de modes de gestion axés sur les résultats

16 **L'information.** Même si la gestion axée sur les résultats ne tient évidemment pas uniquement à l'existence de données chiffrées, celles-ci n'en revêtent pas moins une importance cruciale. Elles permettent de déterminer si le pays est en bonne position pour atteindre les Objectifs de développement du millénaire et d'autres objectifs de développement. Dans bien des cas, les chiffres nécessaires sont faciles à conceptualiser ; le problème, ce sont les contraintes humaines, institutionnelles et financières auxquelles sont confrontés les pays lorsqu'il s'agit de collecter, d'analyser et de publier les données en temps voulu. Et il y a des arbitrages à opérer entre les différentes utilisations et les différents utilisateurs des données : d'un côté, pour les comparaisons internationales et les évaluations de la performance d'un pays dans le temps, il faut des statistiques agrégées au niveau national et des indicateurs qui soient communs aux différents pays ; mais d'un autre côté, la gestion au quotidien des ministères et des services d'exécution (à tous les niveaux de l'administration) nécessite des données opérationnelles disponibles en temps voulu et plus désagrégées, et en particulier certaines données qui se prêtent parfois moins à la quantification, telles que les remontées d'information provenant des types d'enquêtes

¹³ Esther Duflo et Michael Kremer, « Building Knowledge for Development: The Potential of Program Evaluation », document présenté à la Table ronde internationale sur le thème « Pour mieux mesurer, suivre et gérer les résultats du développement », 5-6 juin 2002, Washington.

mentionnées plus haut. Pour la mise au point et l'amélioration de leurs systèmes, les pays doivent tenir compte des besoins différents des divers utilisateurs, nationaux ou extérieurs, en prenant appui sur les programmes internationaux, tels que PARIS 21¹⁴ pour renforcer leurs moyens d'action. La Banque, en collaboration avec des partenaires extérieurs dans le cadre de PARIS 21 et d'autres instances, offre une assistance au renforcement des capacités dans le domaine statistique dans le cadre des stratégies d'aide-pays (CAS), et elle introduira à titre pilote un produit opérationnel qui fournira un surcroît d'appui à l'ensemble du secteur en ce domaine.

17. **Moyens d'action.** L'interprétation et l'utilisation des données sont plus importantes que les connaissances et l'information en tant que telles. Il est donc capital de renforcer les systèmes de suivi et d'information parallèlement aux systèmes statistiques¹⁵. C'est là que se trouve la véritable rentabilité : dans la complémentarité des systèmes de savoir, d'information et de capacité d'analyse que les promoteurs dans le pays d'une gestion axée sur les résultats — qu'ils se trouvent au sein du ministère des Finances, du Parlement, de l'institution de contrôle suprême, ou d'autres ministères et organismes techniques — peuvent utiliser pour améliorer la gestion des dépenses publiques et d'autres aspects de la performance. Mais l'impulsion doit venir avant tout de la demande d'information du pays ; sinon, les investissements nécessaires dans les systèmes d'information et d'évaluation n'amélioreront en rien la mise en œuvre et la performance, et ils ne seront pas durables. L'appui des bailleurs de fonds à ces systèmes doit donc être fonction de l'état de préparation du pays et viser à renforcer le cadre institutionnel et d'élaboration des politiques dans lequel fonctionneront ces systèmes. La Banque a mis au point des moyens de diagnostic pour évaluer dans quelle mesure un pays est prêt à adopter une gestion axée sur les résultats, et elle a mené à bien des évaluations dans plusieurs pays¹⁶. Dans ce contexte, la Banque examine comment intégrer au mieux les activités de renforcement des capacités dans le cadre des CAS, ses diverses unités travaillant de concert à l'adoption d'une approche commune — comportant notamment des instruments diagnostiques permettant de définir le soutien à apporter ultérieurement sous forme de prêts et de services hors prêts — en vue de l'adaptation, au cas par cas, de ces activités aux programmes des pays. Il y a des domaines où le soutien apporté par la Banque en matière de renforcement des capacités *nationales* compléter les activités de suivi et d'évaluation des *projets* et des *programmes* qu'elle finance (voir par. 26 ci-après).

IV. LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS DANS LES ORGANISMES DE DEVELOPPEMENT CONSIDERES INDIVIDUELLEMENT ET GLOBALEMENT

18. Le problème que pose aux bailleurs de fonds et aux organismes de développement la focalisation sur les résultats ne consiste pas seulement à aider les pays à acquérir les connaissances, les données d'information et les moyens d'action dont ils ont besoin pour mieux

¹⁴ Le Consortium PARIS21 — Partenariat statistique au service du développement à l'aube du 21^e siècle — a été créé en novembre 1999 par les Nations Unies, l'OCDE, la Banque mondiale, le FMI et l'Union européenne. Voir www.paris21.org/ et « The Millennium Development Goals: Reporting and Building the Required Statistical Capacity Using the PARIS21 Initiative », OCDE-CAD, Direction de la coopération pour le développement/DAC (2001/REV1), 30 novembre 2001.

¹⁵ Cela fait également partie des recommandations formulées de longue date par le Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide et par le Groupe de coopération pour l'évaluation des BMD. Voir *Annual Report on Evaluation Capacity Development*, Département de l'évaluation des opérations, Banque mondiale, 13 juin 2002.

¹⁶ Ibid. Voir aussi J. Z. Kusek et R. R. Rist, « Building Results-Based Monitoring and Evaluation Systems: Assessing Developing Countries' Readiness », *Zeitschrift für Evaluation*, à paraître, septembre 2002.

mesurer les résultats et axer la gestion sur les réalisations. Il englobe la question plus large de l'efficacité du développement : comment les organismes de développement peuvent maximiser l'impact de l'action qu'il mènent dans l'ensemble des pays et des secteurs, et avec des partenaires.

A. Efficacité de l'aide

19. Les organismes d'aide ne peuvent produire du développement par une action individuelle, mais ils peuvent contribuer au développement. Pour ces organismes, le succès repose sur le déploiement efficace d'une assistance de haute qualité dans les pays et dans le cadre des programmes qu'ils mettent en place, ainsi que sur l'influence qu'ils peuvent avoir sur les politiques et les programmes des pays — souvent à distance. Compte tenu de l'ampleur des besoins des pays en développement au regard des ressources des bailleurs de fonds, la question est de savoir comment déployer au mieux ces ressources — qu'il s'agisse de fonds ou de conseils — pour obtenir des résultats. Cette section traite du choix des pays et des secteurs, et des instruments de soutien.

20. *Évaluer les politiques et les institutions des pays.* Les ouvrages sur l'efficacité de l'aide montrent que l'aide a un impact plus important sur la croissance et sur la réduction de la pauvreté dans un environnement caractérisé par des politiques rationnelles et des institutions de qualité, ce qui fournit aux bailleurs de fonds un cadre de référence pour sélectionner les pays et les secteurs qui bénéficieront d'une aide sur la base de leur performance¹⁷. Dans cette perspective, la Banque mondiale a instauré depuis longtemps un mécanisme pour évaluer la politique économique et la performance institutionnelle d'un pays, dont elle se sert pour attribuer des financements concessionnels aux pays IDA, et elle a récemment amélioré le processus d'évaluation. Depuis Monterrey, les bailleurs de fonds bilatéraux ont adopté de leur côté des systèmes pour évaluer la performance des pays, dont ils servent pour augmenter le montant de leur aide. Ces différentes dispositions contribuent à accroître l'efficacité des programmes des différents donateurs en termes de résultats. Mais une action collective est aussi éminemment souhaitable pour assurer la cohérence entre les évaluations des différents bailleurs de fonds. En continuant à améliorer son système d'allocation de l'aide sur la base de la performance des pays et en le rendant plus accessible, la Banque devrait être en mesure d'apporter sa pierre à cette entreprise. De fait, les Délégués à l'IDA ont fait observer que, si le système de notation de la Banque était rendu public, il pourrait servir de diagnostic pour renforcer les partenariats pour le développement. Conformément aux dispositions de l'Accord de l'IDA-13, la Direction se prépare à fournir, lors de l'examen à mi-parcours de l'IDA-13, un rapport indiquant dans quelle mesure le système est prêt à être rendu public, ainsi que le calendrier prévu pour divulguer les notes des différents pays admis à emprunter à l'IDA¹⁸.

¹⁷ David Dollar et Lant Pritchett, *Assessing Aid—What Works, What Doesn't, and Why*, Rapport de la Banque mondiale sur les politiques de développement (New York : Oxford University Press for the World Bank, 1998).

¹⁸ En attendant que ce travail soit achevé, et en attendant les discussions et les décisions à venir sur l'éventuelle divulgation des notes réelles, les notes relatives des Évaluations des politiques et des institutions des pays-IDA, classées par quintile, sont mises à la disposition du public. Voir *Linking IDA Support to Country Performance: Third Annual Report on IDA's Country Assessment and Allocation Process* (IDA/SecM2002-0248), 30 avril 2002, et www.worldbank.org/ida/idasecm2002-0248.pdf. Voir aussi *World Bank Disclosure Policy*

21. ***Choisir et concevoir les instruments.*** Renforçant l'idée selon laquelle les politiques et les institutions sont les éléments clés qui conditionnent les résultats obtenus par les pays, les ouvrages sur l'efficacité de l'aide concluent que les conseils sur les orientations à adopter et le transfert de connaissances peuvent être aussi importants que les financements. Cela a une incidence sur le choix, la conception et la mise en forme des instruments dans la perspective de l'obtention de résultats au plan du développement. Cela signifie que les bailleurs de fonds peuvent séparer la fourniture de conseils de l'aide financière et adapter la combinaison de ces deux éléments en fonction de la situation du pays, le soutien apporté pouvant prendre presque exclusivement la forme d'un financement à un bout du spectre de la performance, ou presque exclusivement la forme de conseils à l'autre bout du spectre. Cela signifie aussi qu'au sein du programme d'un bailleur de fonds pour un pays, des instruments de financement qui incorporent des activités de conseil et de transfert de connaissances — tels que les prêts et crédits à l'appui de réformes, et les financements fournis pour les projets qui ont d'importants effets de démonstration — peuvent fortement contribuer à démultiplier les effets de l'aide et à produire des résultats encore plus importants grâce aux synergies existant entre les financements et le savoir. Ces synergies peuvent aussi jouer au travers de divers instruments de prêts (d'investissement et d'ajustement) et de services hors-prêts dans le contexte de la CAS, et, comme on le verra ci-après, au travers de divers organismes de développement dans le cadre des partenariats établis pour soutenir le DRSP ou une autre stratégie d'un pays. C'est lorsque la combinaison des instruments est clairement définie et qu'elle est liée de façon transparente aux réalisations nationales escomptées, sous la direction du pays en développement lui-même, que ces synergies fonctionnent le mieux.

B. Partenariat

22. Lorsqu'un nombre important de bailleurs de fonds participent à un programme national, il est essentiel que leurs activités soient complémentaires et qu'ils agissent de manière coordonnée. Ils doivent au minimum harmoniser leur règles et leurs demandes de rapports pour éviter que le pays ne disperse ses maigres moyens administratifs, si nécessaires à des activités importantes pour la mise en œuvre telles que le suivi et l'évaluation¹⁹. En outre, lorsqu'il existe un DSRP, les bailleurs de fonds devraient synchroniser leurs stratégies avec ce document, pour le pays connaisse l'enveloppe de ressources sur laquelle il peut compter. Mais, pour pouvoir maximiser les fruits du partenariat, il faut dépasser le stade de l'harmonisation et de la synchronisation ; il faut un alignement stratégique. Les organismes doivent continuer à établir des diagnostics approfondis, mais, pour maximiser l'efficacité du développement, ils doivent se montrer sélectifs et choisir les programmes qu'ils soutiendront en fonction de leur avantage comparatif. De ce fait, les CAS individuelles et les documents des bailleurs de fonds qui s'y rapportent peuvent parfois paraître incomplets lorsqu'on les examine séparément, pour la simple raison que d'autres bailleurs de fonds s'occupent d'autres parties du programme.

23. ***Attribution des résultats.*** Ces considérations ont une incidence sur l'attribution des résultats du développement et, par là, sur l'architecture des systèmes d'évaluation interne ou

Review: Revised Discussion Draft (R2001-0146), 27 juillet 2001 ; et *World Bank Policy on Disclosure of Information* (SecM2002-0311), 10 juin 2002.

¹⁹ *Harmonisation des politiques, procédures et pratiques opérationnelles : deuxième rapport d'activité* (DC2002-0004/Rev1), 2 avril 2002.

inter-organismes²⁰. Comme on l'a vu précédemment, si l'on peut lier les produits et d'autres résultats à moyen terme aux contributions de tel ou tel programme d'un organisme bailleur de fonds, les réalisations d'un pays doivent être évaluées comme le produit des efforts d'un groupe mené par le pays. Dans ce sens, les résultats doivent être portés au crédit de l'ensemble du groupe, même s'il est possible d'évaluer l'utilité et l'efficacité des *contributions* de tel ou tel organisme à la réalisation d'une opération d'ensemble. Et, s'il est difficile d'attribuer les résultats obtenus au plan du développement à des organismes considérés individuellement, il est possible — et en fait indispensable — d'évaluer la *performance* des différents organismes sur la base de principes et de normes clairement définis, et en particulier leur performance en tant que partenaire pour le développement. Dans ce contexte, l'analyse basée sur les faits et le jugement professionnel des pairs peuvent fournir des indications importantes, comme l'a montré le Département de l'évaluation des opérations (OED) avec la méthodologie qu'il a mise au point pour évaluer la performance de la Banque dans le contexte des Évaluations de l'aide-pays²¹. À l'intérieur des organismes, la transparence est indispensable tant pour la présentation des résultats des projets et des programmes que pour l'auto-évaluation connexe qui sert base à une validation par les pairs et les évaluateurs indépendants. S'agissant des organismes considérés dans leur ensemble, il est nécessaire d'effectuer des évaluations conjointes des programmes financés par des bailleurs de fonds pour soutenir les stratégies de réduction de la pauvreté des pays, et de porter une appréciation sur la contribution des différents donateurs et leur performance en tant que partenaires, en tenant compte de la dimension cruciale qu'est la prise en charge par les pays de leurs propres stratégies²². À l'extérieur des organismes de développement, il est nécessaire de faire connaître au public les gains d'efficacité qui résultent de l'action collective menée par les partenaires du développement pour promouvoir une collaboration axée sur les résultats²³.

V. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU SEIN DE LA BANQUE MONDIALE

24. Auparavant, la Banque appréciait son efficacité opérationnelle en se basant surtout sur les engagements de prêt — montants prêtés en dollars et nombre de projets approuvés. Suite aux conclusions du Rapport du Groupe de travail Wapenhans²⁴, le facteur qualité a été ajouté en 1996, comme deuxième indicateur fondamental de la performance opérationnelle. L'adjonction de la qualité des opérations de prêt et des services hors prêt comme autre indicateur a permis d'attirer l'attention de la Direction sur cette dimension et, après d'importants investissements en temps, en ressources et en détermination, la performance de la Banque en matière de qualité s'est notablement améliorée²⁵. Faire des résultats un troisième indicateur est la prochaine étape logique

²⁰ Robert Picciotto, *Development Cooperation and Performance Evaluation: The Monterrey Challenge*, Département de l'évaluation des opérations (Washington : Banque mondiale, 2002).

²¹ *Note on OED Methodology for Country Assistance Evaluation* (OM2002-0043), 15 mars 2002.

²² Cf., par exemple, le rapport « Joint Evaluation of the Ghana Road Sub-Sector Programme (1996-2000) », DANIDA, 2000, produit par le Danemark, le Ghana, l'Allemagne, le Japon, les Pays-Bas, la Banque africaine de développement, l'Union européenne, l'OED (Banque mondiale) et le Royaume-Uni ; et consulter www.um.dk/danida/evalueringsrapporter/2000-6/index.asp.

²³ Len Good, « New Approaches to Development and Results-Based Management », discours programme prononcé lors de la Table ronde sur le thème « Pour mieux mesurer, suivre et gérer les résultats du développement », Banque mondiale, 5-6 juin 2002.

²⁴ *Report of the Task Force on Portfolio Performance Management*, Banque mondiale, 1992.

²⁵ *2001 Annual Review of Development Effectiveness: Making Choices* (R2001-0219), 27 décembre, 2001 ; *Annual Review of Development Effectiveness 2000: From Strategy to Results* (R2001-0005), 12 janvier 2001 ;

qui permettra d'améliorer encore l'efficacité de l'institution en soumettant ce facteur important à un examen plus systématique de la Direction. Cette partie décrit quelques unes des mesures que prend actuellement la Banque pour axer davantage son action sur les résultats, mesures qui seront examinées de façon plus approfondie avec le Comité du Conseil traitant de l'efficacité du développement après les Assemblées annuelles. Pour l'essentiel, les mesures citées sont mises à l'essai durant le présent EX03 pour être introduites pendant l'EX04, et affinées et adaptées par la suite, selon le même calendrier et de manière similaire à ce qui avait été fait pour l'initiative de prise en compte de la qualité. (On se reportera à l'annexe du présent document, qui présente le plan d'action préliminaire.)

A. Définir et mesurer les résultats opérationnels

25. Pour axer davantage l'action de la Banque sur les résultats, il est fondamental de mieux fonder les CAS sur les priorités et objectifs propres aux pays concernés, tels qu'ils sont décrits dans les DSRP ou autres stratégies nationales de développement. En outre, la Banque est déterminée à améliorer la clarté et la transparence des objectifs stratégiques qu'elle poursuit dans le cadre de ses diverses activités opérationnelles, à indiquer plus précisément le processus envisagé pour atteindre les objectifs et à mettre en place des systèmes efficaces d'évaluation et de suivi pour mesurer les progrès accomplis. C'est l'approche adoptée pour les CAS et les produits et services, ainsi que pour les documents de stratégie sectorielle et thématique (SST).

26. **Résultats des programmes-pays et autres produits.** Pour suivre les résultats obtenus, il est indispensable de disposer de systèmes efficaces de suivi et d'évaluation. C'est vrai non seulement pour les prêts à l'appui d'investissements, pour lesquels la Banque dispose d'une méthodologie de suivi et d'évaluation relativement élaborée (bien qu'il faille améliorer la performance au niveau de la mise en œuvre), mais aussi pour les CAS, les prêts à l'ajustement et les services hors prêt, pour lesquels il est nécessaire d'affiner encore la méthodologie et d'améliorer la mise en œuvre²⁶. Dans tous ces domaines, la Banque a entrepris d'examiner les meilleurs moyens d'appliquer, d'adapter et d'améliorer les méthodes existantes en s'appuyant sur les enseignements tirés des expériences pilotes de suivi et d'évaluation et des examens de l'OED²⁷. Il est prévu d'améliorer les CAS pour qu'elles fournissent des explications sur le choix des actions de la Banque compte tenu des effets finaux que celles-ci doivent permettre d'atteindre, des résultats intermédiaires prévus pour y aboutir, et des critères retenus pour mesurer et suivre les progrès accomplis, le tout compte tenu des contributions des partenaires. À cet effet, plusieurs équipes chargées de pays s'apprentent à tester une « CAS axée sur les résultats », qui identifie les effets directs/réalisations pour le pays (tels qu'ils ressortent du DSRP ou de la stratégie nationale) auxquels la Banque contribuera par son action, ainsi que les indicateurs intermédiaires liés aux produits et services particuliers que la Banque fournira.

Mémorandum, *End FY02 Portfolio Status*, Groupe d'assurance de la qualité, 23 juillet 2002 ; et *Rapport annuel sur la performance du portefeuille — Ex.2001* (R2001-0216), 21 décembre 2001.

²⁶ *Country Assistance Strategies: Retrospective and Outlook*, Operations Policy and Strategy (SecM98-242), 30 mars 1998 ; et *Country Assistance Strategies: Retrospective and Implications and Note on « Enhancing Board Discussion of Country Assistance Strategies »* (R99-228/2), 22 mai 2000.

²⁷ *Rapport annuel 2002 sur l'évaluation des opérations* (R2002-0124), 21 juin 2002 ; *2002 Annual Report on Operations Evaluation (AROE) and Draft Management Response—Statement from the Chairman* (CODE2002-0063), 30 juillet 2002 ; et *2002 Annual Report on Operations Evaluation—Management Response* (R2002-0124/1), 22 juillet 2002.

Parallèlement, la Banque s'emploie à tester un « rapport de fin d'exécution de la CAS », conçu comme une auto-évaluation systématique des résultats de la CAS et de la performance de la Banque, qui servira de base à l'examen du Groupe d'assurance de la qualité et à l'évaluation indépendante de l'OED qui suivra. Pour ce qui est des opérations de prêt et des produits et services hors prêt, les procédures internes sont passées en revue aux fins d'accélérer la mise en œuvre et l'obtention des résultats, tandis que la documentation demandée est elle aussi passée en revue pour accroître la transparence de l'information sur les objectifs de résultats et les réalisations.

27. *Stratégies sectorielles et thématiques.* L'attention portée aux résultats a aussi une incidence sur la façon dont la Banque considère les programmes-pays dans le contexte de ses études sur les stratégies sectorielles et thématiques. Ces études doivent présenter de façon plus transparente les objectifs sectoriels et thématiques de la Banque en termes de changements réels sur le terrain et les dispositions prises pour les atteindre, tout en prenant en compte la grande complexité de la relation entre ces objectifs et les résultats effectivement obtenus au niveau des pays et les degrés de différence qui peuvent exister entre ces objectifs et les réalisations concrètes du pays. En fait, l'impact des documents de stratégie sectorielle et thématique sur le terrain étant indirect (il est fonction de la façon dont ces études permettent d'éclairer la prise de décision et de soutenir les décisions prises au niveau du programme-pays), les deux parties à la matrice organisationnelle de la Banque sont collectivement responsables de l'obtention des résultats souhaités. C'est pourquoi, le cadre de suivi et d'évaluation figurant dans les stratégies thématiques et sectorielles doit inclure des indicateurs des tendances des réalisations des pays et de leur demande d'appui de la Banque (par exemple, information sur l'évolution générale des prêts telle qu'elle ressort des CAS), ainsi qu'une évaluation de la performance du Réseau pour ce qui est du soutien aux programmes nationaux (analyses sectorielles, gestion des connaissances, rôle des programmes mondiaux²⁸, et évaluation et amélioration des qualifications sectorielles). En fournissant un cadre d'auto-évaluation de la performance passée de la Banque permettant en même temps de déduire des implications pour l'orientation future de ses opérations, les documents de stratégie sectorielle et thématique doivent dresser l'inventaire de ce que font les autres organismes de développement et les autres bailleurs de fonds dans le secteur, en identifiant les grandes orientations stratégiques des organismes bailleurs de fonds au niveau mondial, tout en reconnaissant que la coordination de l'action des bailleurs de fonds donne des résultats différents selon les pays. Enfin, compte tenu de l'importance des recherches et analyses sur les relations intersectorielles, il faut que les études sur les stratégies sectorielles et thématiques en tiennent davantage compte, mais aussi qu'elles fournissent des éléments au programme de recherche de la Banque. Lors de l'examen du traitement de ces questions, les bilans futurs des documents de stratégie sectorielle et thématique devront aussi tenir compte des documents sur les différentes stratégies sectorielles et thématiques afin qu'on puisse avoir une idée plus générale des secteurs et domaines thématiques qui prennent de l'importance ou sont en recul par rapport à d'autres, en expliquant pourquoi et en indiquant ce qui devrait être fait si tant est que quelque chose doive être fait.

²⁸ *Global Programs: Linking Global Concerns with Country Needs*, OED, Banque mondiale, 2002.

B. Questions concernant la Banque

28. La mise en œuvre du programme d'action lié à la focalisation sur les résultats soulève des problèmes pratiques pour la Banque, problèmes qui concernent les rapports à établir, les incitations et la formation à prévoir pour le personnel, et la gestion des risques.

29. **Rapports à établir.** Les réflexions préliminaires de la Banque sur l'établissement de rapports concernant les résultats envisagent deux lignes directrices complémentaires. Il s'agirait en premier lieu d'examiner l'attention portée aux résultats dans le cadre des produits et activités opérationnels considérés individuellement. Cette section, qui prendrait appui sur les évaluations du Groupe d'assurance de la qualité et sur d'autres évaluations, indiquerait succinctement dans quelle mesure les opérations de prêt, les travaux d'analyse, les CAS et les Stratégies sectorielles et thématiques ont servi utilement les réalisations du pays. Ces évaluations serviraient de base à des comparaisons temporelles et à des comparaisons entre les unités de la Banque, similaires à celles effectuées actuellement pour la qualité. Afin de fournir une plate-forme à des échanges périodiques avec les Administrateurs sur les tendances et les problèmes méthodologiques liés à la focalisation de Banque sur les résultats, le champ du rapport annuel sur la performance du portefeuille serait élargi, et il deviendrait un rapport annuel sur la performance et les résultats du portefeuille. La partie consacrée au second thème directeur prendrait appui sur la première et la renforcerait, en centrant l'analyse sur les résultats que cherchent à atteindre les unités de la Banque et le bilan, positif ou négatif, qu'on peut faire de cette action. Conformément au cadre conceptuel présenté dans la Deuxième partie du présent document, ces « résultats » seraient normalement mesurés chaque année en termes de produits et réalisations ou effets directs intermédiaires, liés à des mesures en temps réel plutôt qu'aux réalisations du programme ou du pays qui ne se concrétiseront qu'à l'issue de délais prolongés variables. En même temps, les réalisations du programme et du pays seraient mesurées périodiquement, les liens avec les différentes mesures des produits et des réalisations étant minutieusement examinés et revus en tant que de besoin. Les données qui contiennent les rapports des unités sur les résultats seraient analysées et regroupées de façon appropriée, et elles seraient prises en ligne de compte pour l'établissement du budget et les documents sur les stratégies de la Banque, la fiche de performance de l'institution et les documents liés à la CAS et aux Stratégies sectorielles et thématiques²⁹. Les principes qui sous-tendent le deuxième thème directeur des rapports, qui concerne la présentation et le regroupement de résultats divers et des résultats par unité, seront également importants pour les travaux en cours sur le système de mesure des résultats de l'IDA.

30. **Incitations et formation.** L'attention plus systématique portée par la Direction et par le Conseil aux résultats — au travers des rapports de l'institution et d'autres instruments — fournira de puissantes incitations aux agents et aux cadres intermédiaires. C'est ce qu'a montré l'initiative relative à la qualité : à mesure que l'attention de la Direction se portait davantage vers la qualité, la culture de l'institution a évolué et, avec elle, les critères utilisés par les cadres et les agents pour évaluer leur travail. En même temps, il faut agir énergiquement en amont pour que

²⁹ À l'évidence la grande difficulté pour l'établissement de ces rapports sera de dresser un bilan global de différents types de résultats, ce qui sera indispensable pour tirer parti de l'expérience d'autres organismes. Dans le cadre de la Table ronde sur le thème « Mieux mesurer, suivre et gérer les résultats du développement », un atelier a examiné les méthodes d'approche utilisées par la BAsD, la BERD, le PNUD, le Canada, la Nouvelle-Zélande et les organismes d'aide du Japon, du Royaume-Uni et des États-Unis. Voir www.worldbank.org/results.

l'approche adoptée soit méthodique et cohérente, et pour supprimer les incitations contraires que les agents peuvent déceler dans la politique actuelle des ressources humaines et dans les orientations budgétaires. Dans cette optique, la Banque a entrepris d'examiner les divers critères de promotion, l'approbation par un panel, l'allocation des crédits budgétaires, etc. afin de s'assurer que, dans tous les cas, on accorde un poids suffisant aux résultats, en tenant compte de tous les éléments complexes de la question et de la nécessité d'aligner les incitations fournies au personnel sur les priorités de l'institution. Les programmes de formation du personnel, qu'il s'agisse des programmes de base ou de cours plus spécialisés, sont en voie d'adaptation pour tenir compte de l'importance accrue que la Banque attache aux résultats, sur la base de l'examen en cours de la formation aux activités de suivi et d'évaluation. À la lumière de l'expérience acquise en matière d'approche axée sur les résultats au niveau des pays et au niveau sectoriel, le programme de formation du personnel, en particulier pour les CAS et les prêts à l'ajustement, évoluera en conséquence. Le cas échéant, la formation s'adressera *à la fois* aux agents de la Banque et à ceux du pays client, prenant parfois la forme de programmes d'enseignement à distance. Enfin, il est prévu de produire un manuel de gestion axée sur les résultats, qui mettra l'accent sur les méthodes qui se sont révélées efficaces pour obtenir des résultats lors de la fourniture de différents produits et services et pour recueillir des données d'information à ce sujet.

31. **Gestion des risques.** Ajouter les résultats aux indicateurs de performance de la Banque, à côté des indicateurs de prestation et de qualité n'est pas sans risques. Le risque le plus sérieux concerne les distorsions que cela peut éventuellement introduire dans les incitations et les comportements. En particulier l'application prématurée et/ou mécanique de mesures imparfaites des résultats pourraient conduire la Banque à en faire davantage qu'elle ne le devrait dans certaines domaines, par exemple pour remporter des victoires faciles qui font bon effet sur la fiche de performance, mais qui ne sont pas fondamentalement importantes, et à en faire moins qu'elle ne le devrait dans d'autres domaines, par exemple pour aider les pays à faible revenu confrontés à des problèmes de développement à long terme particulièrement difficiles³⁰. À l'évidence, pour mettre en œuvre le programme d'action lié à la focalisation sur les résultats, il faudra faire prévaloir le discernement — comme dans d'autres domaines —, les mesures synthétiques des résultats devant servir de préambule aux discussions sur les résultats et non les clore. De manière plus générale, le souci d'une gestion appropriée des risques — et les enseignements tirés de l'expérience des autres organismes — fait ressortir la nécessité d'une approche progressive, axée sur le moyen terme, qui prenne appui sur les systèmes et les initiatives qui existent, sur une adaptation minutieuse des incitations fournies au personnel qui le conduise à s'attacher aux résultats et à la viabilité des opérations, et sur une communication efficace qui explique ce que la Banque fait, et les raisons pour lesquelles elle le fait. Le plan d'action préliminaire tient compte de toutes ces considérations et sa mise en œuvre concertée — modifiée en tant que de besoin à la lumière des premières expériences — devrait aider la Banque à affiner et préciser l'attention qu'elle porte aux résultats et, par là, l'aider à améliorer sa

³⁰ *Groupe de la Banque mondiale : Rapport du Groupe de travail sur les pays à faible revenu en difficulté* (SecM2002-0367), 8 juillet 2002 ; et *Low-Income Countries Under Stress* (SecM2002-0195), 10 Avril 2002.

contribution à l'instauration d'une croissance durable et au recul de la pauvreté dans les pays en développement.

Plan d'action préliminaire pour renforcer l'orientation de la Banque mondiale sur les résultats

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures</i>	<i>Calendrier</i>
Stratégies et capacités nationales		
Renforcer l'appui pour l'établissement de DSRP axés sur les résultats, en faisant clairement le lien avec les ODM.	Publier le guide sur les DSRP en y intégrant les indications pertinentes en matière de mesure et de suivi, et publier des directives pour les évaluations conjointes sur les rapports d'avancement annuels. Axer les évaluations des DSRP et les rapports annuels sur les objectifs fixés et le suivi des résultats.	Ex.03 Tr.1-4
Aider les pays à se doter des systèmes statistiques et capacités d'analyse voulus.	En consultation avec les partenaires, concevoir et mettre à l'essai un produit opérationnel pour fournir un surcroît d'appui à l'ensemble du secteur pour le renforcement des capacités dans le domaine statistique.	Ex.03 Tr.1-4
Aider les pays à se doter de capacités de suivi et d'évaluation basés sur les résultats.	Adopter une approche uniforme pour la fourniture de moyens diagnostiques et d'appuis institutionnels dans le contexte des CAS.	Ex.03 Tr.2
Accumulation et diffusion du savoir		
Aider les pays à atteindre les ODM et autres objectifs de développement par l'apport de conseils et un effort de recherche.	Établir des analyses sur les facteurs liés aux ODM pour clarifier les modèles sous-jacents (politiques et impacts). Le Rapport sur le développement dans le monde 2004 présentera les enseignements recueillis sur la façon dont les pays peuvent progresser plus rapidement vers les ODM en mobilisant les services en faveur des pauvres.	Ex.03 Tr.1-4
Veiller à ce que les conseils sectoriels et thématiques soient à jour, réalistes et adaptés aux défis concrets qui se posent aux pays.	Examiner les documents de stratégie sectorielle et autres ensembles de conseils fournis par les Réseaux, et établir un programme de travail et de recherche pour combler les vides en matière de connaissance des facteurs qui influent sur les résultats.	Ex.03 Tr.2-3
Fournir aux clients un moyen d'accès clair et cohérent au savoir et aux exemples de pratiques optimales dans tous les secteurs et domaines.	Revoir les moyens actuels de diffusion du savoir. Adopter en la matière une approche harmonisée pour les Réseaux et les services de gestion du savoir. Procéder à sa mise en œuvre.	Ex.03 Tr.3
Stratégie et instruments de la Banque		
Élaborer des CAS basées sur les résultats et indiquant clairement les liens entre les réalisations à l'échelon des pays et les produits et services fournis par la Banque.	Introduire ce type de CAS dans cinq pays. Mettre au point un modèle et réviser les orientations pour sa généralisation.	Ex.03
Élaborer un cadre de suivi et d'évaluation des CAS basé sur les résultats.	Mettre à l'essai la formule des rapports de fin d'exécution des CAS et le mécanisme correspondant d'examen par les pairs.	Ex.03
Renforcer l'information en provenance des clients sur la part prise par la Banque dans les résultats obtenus.	Revoir la méthode d'enquête auprès des clients et aligner le calendrier suivi en la matière sur le cycle des CAS.	Ex.03 Tr.3-4
Renforcer l'orientation des produits et services sur les résultats, et leurs liens avec les réalisations des CAS.	Dans le cadre de l'examen en cours sur la conception des instruments de prêt et services hors prêts et des directives correspondantes, renforcer les dispositifs de suivi et d'évaluation pour qu'ils soient davantage focalisés sur les résultats et plus harmonisés avec les CAS basées sur les résultats.	Ex.03-04
Formation et incitations pour le personnel		
Aligner les normes de la Banque sur les pratiques optimales de la gestion axée sur les résultats.	Produire un manuel sur les résultats qui serve de cadre et donne des exemples de pratiques optimales en la matière.	Ex.03-Tr.2
Former de manière cohérente le personnel dans ce domaine.	Évaluer les besoins de formation. Revoir et rationaliser l'offre de formation en matière de suivi et d'évaluation mettant l'accent sur les résultats.	Ex.03 Tr.2-4
Appuyer l'adoption de pratiques internationales uniformes pour un mode de gestion des programmes de développement axé sur les résultats.	Donner suite à la Table ronde internationale en organisant un atelier sur les approches suivies dans les organismes d'aide pour privilégier les résultats.	Ex.03 Tr.2
Veiller à ce que les incitations d'ordre interne pour le personnel correspondent à l'orientation sur des résultats durables.	Revoir et modifier selon les besoins les incitations données au personnel pour refléter l'orientation accrue sur les résultats.	Ex.03
Établissement de rapports		
Rendre compte des résultats dans le contexte des documents relatifs aux stratégies et budgets de l'institution.	Examiner, au niveau du cycle de planification et budgétisation interne, des modalités d'intégration de cette focalisation sur les résultats. Essai pilote durant l'ex. 03 dans l'optique d'une intégration plus poussée lors de l'ex. 04.	Ex.03-04
Axer davantage sur les résultats les évaluations de la qualité des produits et services.	Accroître la focalisation sur les résultats des évaluations du Groupe d'assurance de la qualité (qualité initiale des projets, supervision, études économiques et sectorielles). Développer le contenu du rapport annuel sur la performance et les résultats du portefeuille.	Ex.03 Tr.2-4 ; Ex.04
Concevoir un système pour l'établissement de rapports à l'intention des Délégués à l'IDA sur les résultats à l'échelon des pays éligibles à l'IDA.	Mettre au point et optimiser (d'ici à l'examen à mi-parcours d'IDA-13) un système de mesure des résultats pour les pays éligibles à l'IDA sur la base des objectifs de résultats spécifiquement définis pour chacun dans son DSRP et appuyés par la CAS.	Ex.03 Tr.1-4

