

Les « bons » résultats

Ne pas perdre de vue l'objectif de la lutte contre la pauvreté

www.oxfam.org



Gebru Khsay, avec son petit-fils Aregawi Mulugeta, s'occupe de son champ de tef à Adi Ha dans la région de Tigray, Éthiopie. Khsay est un agriculteur participant au projet pilote de micro-assurance mené dans sa communauté pour la culture du tef. © Eva-Lotta Jansson /Oxfam Amérique.

Une attention particulière portée à la garantie des résultats peut améliorer l'efficacité de l'aide, à condition de mesurer les résultats qui importent le plus pour les femmes, les hommes, les filles et les garçons vivant dans la pauvreté. Les donateurs doivent veiller à porter leur attention sur les bons résultats, gages de changement durable et d'impact sur le long terme dans la lutte contre la pauvreté.

Résumé

Les États donateurs s'attachent actuellement à établir une hiérarchie des « résultats » de l'aide en amont du quatrième Forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide (HFLA), qui se tiendra fin 2011 à Busan, en Corée. Mais il existe un risque réel de voir leurs efforts aboutir à une politique de résultats mal conçue susceptible de compromettre des années de labeur en faveur d'une aide plus efficace dans la lutte contre la pauvreté.

À Busan, les donateurs doivent avant tout garantir les résultats qui comptent le plus pour les personnes vivant dans la pauvreté. Il est essentiel qu'ils honorent les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra, et qu'ils aillent encore plus loin pour améliorer l'efficacité de l'aide et garantir qu'elle change durablement les choses. Les mesures mises en œuvre par certains donateurs dans le but d'évaluer les résultats semblent toutefois menacer cet objectif. En effet, plusieurs donateurs, soucieux de présenter à leur électorat des résultats et un retour sur investissement probants dans une conjoncture économique difficile, mettent en œuvre des politiques de résultats.

Les donateurs ne doivent pas céder à la tentation de privilégier des résultats mesurables à court terme, mais dont l'impact à long terme est plus négligeable pour les hommes et les femmes vivant dans la pauvreté. Les risques et les conséquences (fortuites, mais bien réelles) de la poursuite d'intérêts particuliers doivent être pris très au sérieux, sans quoi nous verrons l'histoire se répéter. Au cours des dernières décennies par exemple, l'USAID a été invité à se conformer aux nouvelles exigences du Congrès sur le reporting des activités de développement, aboutissant à ce qu'Andrew Natsios a qualifié de « Clash of the Counter Bureaucracy », à savoir :

« [...] compromettre des pratiques de développement efficaces telles que l'appropriation locale, la consolidation des institutions, une prise de décision décentralisée et l'élaboration de programmes sur le long terme [...] ».¹

Exemples de programmes axés sur des résultats inadéquats :

- une aide davantage portée sur le développement des infrastructures scolaires que sur l'amélioration de l'alphabétisation ;
- une aide plus importante dans le cadre de projets, mais réduite par le biais du soutien budgétaire et des systèmes nationaux ;
- plus de projets orientés vers le court terme que de projets menant à des changements durables sur le long terme ;
- plus d'interventions directes et moins de temps passé avec les partenaires pour leur permettre de renforcer leurs capacités et de s'approprier les programmes ;
- plus de temps à fournir directement des services définis par les donateurs et moins de temps à se concentrer sur l'autonomisation des hommes et des femmes pour qu'ils puissent défendre leurs droits et s'assurer que leur État met à leur disposition les services de base dont ils ont le plus besoin.

Pour lutter efficacement contre la pauvreté et les inégalités, il est essentiel de veiller à ce que l'aide ait un impact maximum. Par ailleurs, la responsabilité mutuelle vis-à-vis des résultats en matière de développement compte parmi les principes clés de la Déclaration de Paris. Mais pour que le Forum de Busan aboutisse à la création d'un programme pertinent, les politiques des donateurs nationaux et internationaux doivent privilégier les « bons » résultats.

La pauvreté est une manifestation du déséquilibre des forces. Par « bons » résultats, on entend les résultats qui comptent le plus pour les personnes vivant dans la pauvreté, notamment les plus marginalisées comme les femmes, les peuples autochtones et les personnes handicapées.

Pour mettre en place un programme axé sur les résultats optimal :

Les donateurs doivent mesurer les réalisations et les impacts ; ils doivent se montrer plus innovants dans la conception et l'évaluation des résultats.

Pour cela, les donateurs doivent :

- évaluer les réalisations et les impacts en termes de résultats, et non en termes de produits-ressources ;
- s'assurer que les indicateurs tiennent compte des problématiques de l'égalité et de l'intégration, avec un intérêt particulier pour les questions hommes/femmes ;
- explorer de nouvelles méthodes de suivi et d'évaluation des changements ;
- associer réalisations et impacts dans un cadre de résultats plus large, tel que les objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Les donateurs doivent maintenir ou renforcer l'aide là où elle est requise, même si les résultats sont plus difficiles à mesurer dans l'immédiat.

Pour cela, les donateurs doivent privilégier l'impact à long terme de leur aide plutôt que de se targuer de résultats à court terme devant leur électorat. Ils doivent :

- accroître l'aide en faveur des outils permettant d'obtenir des résultats plus difficiles à mesurer, comme le soutien budgétaire ou les programmes d'autonomisation ;
- maintenir l'aide dans les pays où les résultats de l'aide sont plus difficilement mesurables, comme dans les États fragiles ;
- faire preuve de prudence quant à l'aide basée sur les résultats, car certains mécanismes tels que le programme axé sur les résultats (Program-for-results, « P4R ») et les prestations contre remboursement ne sont pas passés par une phase pilote appropriée et risquent donc de donner des résultats imprévus.

Les personnes vivant dans la pauvreté doivent déterminer les résultats vers lesquels les donateurs doivent tendre.

Pour s'assurer qu'ils se concentrent sur les résultats qui comptent le plus pour les personnes vivant dans la pauvreté, les donateurs doivent proposer une aide qui transpose la redevabilité aux bénéficiaires :

- en veillant à ce que les cadres et la politique de résultats soient définis en collaboration avec les partenaires (États, parlements, société civile), et pas seulement par les donateurs ;
- en renforçant les capacités de soutien aux structures locales de gestion des résultats. Il s'agit notamment de renforcer d'une part les mécanismes gouvernementaux pour l'égalité des sexes, permettant de gérer les politiques, les priorités et les programmes relatifs aux questions hommes/femmes, et d'autre part la capacité de la société civile à demander des comptes à l'État quant à ses engagements en matière d'égalité hommes/femmes.

Les donateurs doivent fournir une aide de manière à rééquilibrer la dynamique inégale des forces.

Les donateurs doivent tenir compte du contexte politique dans lequel l'aide est apportée et tout mettre en œuvre pour qu'elle ne nuise pas à l'entente entre citoyens et État, mais contribue à un rééquilibrage des forces. Cela permettra un dialogue entre les citoyens d'une part et l'État et les donateurs d'autre part, afin de mieux définir les résultats pertinents pour les citoyens. Pour cela, les donateurs doivent :

- soutenir explicitement les engagements favorisant la protection d'un environnement propice pour la société civile lors du HLF4 et par la suite, ainsi que l'évaluation des résultats dans ces domaines ;
- soutenir et œuvrer à la création d'une société civile active et indépendante dans les pays bénéficiaires, avec une attention particulière pour les mouvements et les groupes de femmes, ainsi que d'autres organisations défendant les intérêts et parlant au nom des communautés sous-représentées et marginalisées ;
- renforcer les capacités des institutions de gouvernance qui permettront une meilleure surveillance citoyenne des systèmes du pays.

Une approche basée sur les résultats peut améliorer la qualité de l'aide et contribuer au succès des projets de développement. Il existe toutefois un risque de voir les donateurs mener un ensemble de politiques allant à l'encontre de cet objectif et de leurs propres engagements en matière d'efficacité de l'aide. Les résultats les plus importants sont ceux qui comptent vraiment pour les personnes vivant dans la pauvreté. Les donateurs et la communauté internationale ont encore la possibilité de redéfinir leurs priorités.

Introduction

Si l'aide n'est qu'un outil en matière de développement, elle est aussi un levier important qui peut jouer un rôle essentiel pour les personnes vivant dans la pauvreté. Par exemple :

- On dénombre 33 millions d'enfants supplémentaires scolarisés, notamment grâce à l'augmentation des ressources allouées aux États des pays en développement au cours de la dernière décennie sous forme d'aide et d'allègement de la dette.
- Ces cinq dernières années, le taux de couverture des traitements antirétroviraux contre le VIH/SIDA a été multiplié par dix.

Les donateurs peuvent réaliser de grandes avancées dans la lutte contre la pauvreté en utilisant l'aide de sorte à obtenir les bons résultats. Plusieurs donateurs et organisations, notamment les organisations non gouvernementales (ONG), les institutions financières internationales (IFI) et les acteurs du secteur privé, cherchent à identifier les meilleures pratiques pour mettre en œuvre une politique de résultats faisant progresser les engagements internationaux dans la lutte contre la pauvreté. Cette politique pourrait apporter des progrès appréciables si elle s'appuie sur les engagements pris en matière d'efficacité de l'aide, comme la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra, et qu'elle garantit que l'aide est fournie sur la base de faits avérés et conformément aux meilleures pratiques pour lutter contre la pauvreté et sauver des vies.

Hélas, plusieurs donateurs soucieux de présenter à leur électorat des résultats et un retour sur investissement probants dans une conjoncture économique difficile mettent en œuvre des politiques de résultats. S'il est essentiel de chercher à obtenir de meilleurs résultats, faire preuve d'un intérêt inconsidéré pour les résultats, notamment en réponse à des pressions politiques intérieures, pourrait compromettre les interventions d'aide durables. Le fait de gérer l'aide par rapport aux résultats n'est pas nouveau. Par le passé, plusieurs politiques ont établi des mesures incitatives biaisées encourageant les acteurs du développement à enregistrer et à mesurer des informations *faciles* à saisir et à quantifier, plutôt que d'évaluer des initiatives s'accompagnant d'un impact durable. Bien souvent, ces tentatives ont progressivement détérioré les processus bureaucratiques des donateurs, poussant certains à poursuivre des résultats diamétralement opposés aux changements plus complexes à mesurer et plus longs à réaliser, mais avec un impact durable dans la lutte contre la pauvreté.

Le présent document décrit le discours et les pratiques émergentes des donateurs concernant l'évaluation des résultats (Section 2). Il soutient que les bons résultats comptant le plus pour les personnes vivant dans la pauvreté sont souvent absents de l'équation lorsque les pressions quant à la redevabilité émanent des pays donateurs et sont sujettes à des contraintes politiques nationales (Section 3). Il existe toutefois des moyens à disposition des donateurs pour orienter l'aide vers ce type de résultats (Section 4). Les donateurs, leurs pays partenaires et les ONG

(y compris Oxfam) commencent à évoquer plus ouvertement les difficultés inhérentes à l'évaluation des résultats les plus importants ; ils entreprennent de créer des outils innovants pour mesurer les résultats sur le long terme et les impacts plus difficiles à saisir. Toute politique de gestion des résultats doit tenir compte des nuances dans les techniques utilisées pour évaluer les bons résultats, tels que le développement social et la satisfaction des besoins des personnes vivant dans la pauvreté. Les discussions sur les résultats doivent toutefois dépasser ces considérations techniques.

La hiérarchisation des résultats par les donateurs est avant tout politique. Mais l'intégration de politiques basées sur les résultats les plus facilement mesurables ne tient pas compte du déséquilibre des forces au sein des pays qui ont tendance à perpétuer la pauvreté. Toute politique de résultats doit veiller à ce que les hommes et les femmes vivant dans la pauvreté décident des résultats que les donateurs doivent évaluer. Ce document conclut en fournissant une série de recommandations spécifiques concernant les résultats (Section 5).

Discours et pratique autour du programme axé sur les résultats émergent

Le besoin d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'aide ne date pas d'aujourd'hui. Dans les pays donateurs, la prise de conscience de ce besoin de résultats et de politiques basées sur les résultats pour optimiser l'impact de l'aide a connu des hauts et des bas au cours des dernières décennies. On observe dernièrement un regain d'intérêt dans ce domaine, alors que les donateurs préparent le HLF4 et l'importante échéance des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en 2015, sur fond de crise économique mondiale.

Lors du HLF4 qui se tiendra à Busan, les donateurs auront l'opportunité de réaffirmer leurs engagements en faveur d'une aide efficace en présentant les politiques qu'ils ont récemment adoptées.

Le programme axé sur les résultats lors du HLF4

Pour les hauts représentants en charge du développement des pays bailleurs de fonds et des pays bénéficiaires (et potentiellement pour les ONG et les organisations du secteur privé), le HLF4 sera une occasion privilégiée de s'engager à rendre l'aide plus efficace en matière de développement dans le cadre d'une architecture mondiale de l'aide. La Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra (documents issus des deuxième et troisième forums à haut niveau) engagent les signataires à se concentrer davantage sur les résultats. Dans le cadre de la réunion du Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide de l'OCDE-CAD ayant eu lieu en juillet 2011, tous ont convenu qu'il fallait hisser les résultats au rang des priorités lors du HLF4. Selon ce groupe de travail, le suivi et les prises de décision sur les résultats sont deux domaines dans lesquels la Déclaration de Paris a échoué³. Il est toutefois impossible de savoir comment les « résultats » vont être institutionnalisés dans un accord officiel à Busan.

Le quatrième principe de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, approuvé lors du deuxième forum de haut niveau (Paris, 2005), porte sur la « gestion axée sur les résultats de développement »⁴. Le groupe qui s'est engagé à appliquer ce principe prévoit d'intégrer une composante technique pour la gestion par rapport aux résultats de développement à l'échelle nationale. Pourtant, dans le discours plus large sur les résultats, peu de donateurs ont choisi de « mener » les débats.

Dans un document relatif au partenariat États-Unis/Royaume-Uni sur le développement mondial, les deux pays affichent leur volonté d'être des modèles en matière de résultats et de redevabilité, et de veiller à ce que le HLF4 « transforme la façon dont l'aide bilatérale est fournie »⁵.

Le Royaume-Uni et les États-Unis, aux côtés d'autres donateurs partageant leur conception comme l'Allemagne, le Canada, le Danemark et la Suède (et un pays partenaire, la Sierra Leone), se sont portés volontaires pour engager des discussions politiques poussées sur les résultats lors du HLF4⁶.

Les pays donateurs du nord ne sont pas les seuls à exiger une plus grande attention pour les résultats. Dans un énoncé de position récemment publié en amont du HLF4, plusieurs pays partenaires ont également demandé une aide au développement plus efficace, en précisant qu'une approche axée sur les résultats ne doit pas se limiter aux produits⁷.

Les donateurs pourront s'engager sur divers points lors du HLF4, mais il est fort probable que l'accord sur les résultats introduise un cadre plus large orientant l'aide vers l'obtention de résultats, avec un suivi à l'échelle internationale. Selon Oxfam, le cadre international approuvé à Busan rappellera certaines des politiques de résultats récemment mises en œuvre par les donateurs.

Des donateurs bilatéraux et multilatéraux

Les acteurs du développement du monde entier soulignent l'importance d'un regain d'intérêt pour les résultats comme outil pour accélérer la réalisation des OMD et tout mettre en œuvre pour les honorer.

Depuis 2010, le DFID, sous la nouvelle coalition conservateurs-libéraux démocrates, a adopté une politique très forte axée sur les résultats⁸. Il est désormais essentiel de « garantir un retour sur investissement » pour les programmes du DFID « en recourant à des cadres logiques, des évaluations économiques, des analyses de portefeuille, des modèles commerciaux et des indices de coût unitaire pour évaluer les programmes »⁹.

En septembre 2010, le président des États-Unis Barack Obama a déclaré lors de la Conférence des Nations Unies sur les OMD : [...] allons au-delà du vieux débat étriqué sur les sommes d'argent dépensées et concentrons-nous plutôt sur les résultats : est-ce que l'on améliore vraiment la vie des gens ? »¹⁰. Raj Shah, administrateur avec l'USAID (Agence des États-Unis pour le développement), met actuellement en œuvre cette stratégie dans le cadre du programme *USAID FORWARD*. Ce plan de réformes inclut le renforcement des capacités d'évaluation et de suivi de l'USAID et promeut les changements des politiques d'approvisionnement et de mise en œuvre de l'USAID visant à aider l'agence à adopter des moyens alternatifs pour financer les projets, notamment des modalités d'aide basée sur les résultats (ou RBA, Results-Based Aid) comme les prestations contre remboursement¹¹ (voir Encadré 1). Oxfam est préoccupé par l'aide basée sur les résultats et enjoint les donateurs de faire preuve de prudence, car certains mécanismes RBA n'ont pas été véritablement testés.

Définition

Dans un récent élan pour obtenir davantage de résultats, certains donateurs et professionnels du développement pensent que les mécanismes de financement RBA pourraient être des gages de réussite. Ces mécanismes permettent aux donateurs d'ajourner les versements aux partenaires de développement (partenaires de mise en œuvre, ONG, États partenaires) jusqu'à ce qu'un objectif ou un indicateur de progression soit atteint.

Parmi les formes de RBA, les prestations contre remboursement ont récemment suscité l'intérêt des donateurs. Ce type de prestation pourrait résumer à lui seul l'aide basée sur les résultats. Deux parties s'accordent sur un objectif et les versements sont réalisés uniquement lorsqu'une tierce partie indépendante a confirmé la réalisation de cet objectif¹².

Aide basée sur les résultats et donateurs

L'aide basée sur les résultats n'est en théorie pas une nouveauté. Mais jusqu'à présent, les prestations contre remboursement n'ont pas été mises en œuvre à grande échelle, même si ces dernières années les atouts d'une telle aide font l'objet d'une nouvelle ferveur de la part de la communauté du développement. Le DFID prévoit d'intensifier le recours à une aide basée sur les résultats¹³ et va tester des prestations contre remboursement dans le cadre d'un programme d'éducation à destination des filles en Éthiopie. La Banque mondiale a eu recours pendant plusieurs années à une aide basée sur le rendement, un mécanisme RBA utilisé pour la prestation de services, et dévoilera prochainement son instrument de prêt-programme pour les résultats¹⁴. Des exemples de donateurs ayant davantage recours aux mécanismes RBA sont fournis dans certaines parties du plan USAID FORWARD¹⁵ et dans les contrats OMD de la CE¹⁶.

Outre une « garantie » de résultats, les partisans de l'aide basée sur les résultats revendiquent également les avantages suivants :

Rétribution des réalisations, pas des ressources (ou des produits intermédiaires) ;

Autonomisation des bénéficiaires, libres de choisir leurs propres méthodes pour obtenir des résultats, avec un reporting moindre dans certains mécanismes RBA ;

Transparence par le biais d'une diffusion publique.

Les mécanismes RBA sont nouveaux et ces revendications doivent faire l'objet de tests globaux avant que de réelles discussions n'aient lieu. Pour autant, l'aide basée sur les résultats préoccupe Oxfam sur les points suivants :

Risque endossé par les bénéficiaires, et non plus par les donateurs, ce qui pourrait aboutir à une double peine pour les bénéficiaires en cas de résultats insuffisants : perte de ressources précieuses et échec du programme lui-même ;

Aucun financement initial, laissant les pays pauvres avancer les coûts liés au progrès.

Attrait pour les bons élèves, car l'aide basée sur les résultats convient parfaitement aux « chouchous » des donateurs ou aux pays performants ;

Mesures incitatives insuffisantes pour changer le comportement des institutions, notamment au sein des États¹⁷.

En septembre 2012, la Banque mondiale dévoilera son instrument de prêt-programme pour les résultats, son premier nouvel outil de crédit depuis près de 20 ans. Cet instrument vise à changer la relation entre les donateurs et l'État bénéficiaire en plaçant les résultats à la base du versement de ressources financières¹⁸. Même si la Banque mondiale doit être saluée pour son action, Oxfam redoute un manque de financements initiaux dans certains pays et déplore l'absence de programme pilote pour évaluer si les outils de crédit de cet instrument de prêt-programme pour les résultats peuvent introduire un changement dans le comportement des institutions¹⁹.

Outre les États-Unis, le Royaume-Uni et la Banque mondiale, d'autres organisations notables expérimentent des stratégies basées sur les résultats :

- La Banque asiatique de développement associe les programmes à un cadre de gestion axée sur les résultats de développement ;
- Le ministère de la Coopération au développement suédois a fait de la gestion axée sur les résultats une priorité de l'Agence suédoise de développement qui a récemment publié son tout premier rapport complet sur l'efficacité de l'aide au développement ;²⁰
- La Banque de développement africaine a récemment publié son rapport « Achieving Development Results » dans lequel l'organisme s'engage à renforcer les capacités des agences partenaires afin de mieux mesurer l'impact de l'aide ;²¹
- En octobre 2011, la Commission européenne (CE) va publier un communiqué sur un « renforcement de l'impact de la politique de développement de l'Union européenne ». L'un des objectifs de cette politique sera d'améliorer et de mieux évaluer les résultats de l'aide de l'Union européenne consacrée au développement.

Même si certains donateurs prennent des mesures pratiques pour intégrer les réalisations de développement dans les discussions sur les résultats, le débat international à ce sujet peut prendre des formes variées. Lorsque la communauté internationale commencera à prendre des engagements sur les résultats lors du HLF4, il sera essentiel d'y inclure des engagements à mesurer les bons résultats. Il est tout aussi important que le contexte politique local des pays donateurs et l'intérêt pour les résultats ne compromettent pas les engagements actuels en termes d'efficacité de l'aide et de lutte contre la pauvreté, comme les OMD, la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra.

3

Les écueils du programme axé sur les résultats

Les donateurs font face à un double impératif : ils doivent d'une part rendre des comptes à leur État et à leur électorat, et d'autre part rendre des comptes aux citoyens et aux États bénéficiaires afin de garantir une aide la plus efficace possible. Pour mettre en place une politique adéquate sur les résultats, les donateurs doivent trouver le juste équilibre entre ces deux parties prenantes.

L'établissement d'une politique rigoureuse en matière de résultats est l'une des principales conditions pour s'assurer que les fonds destinés à l'aide sont dépensés de façon efficace²². Au final, les politiques de résultats visent à garantir la transparence de l'engagement des donateurs dans un pays et à accroître la redevabilité des acteurs impliqués dans la fourniture de l'aide. Et surtout, dans une conjoncture économique difficile, des résultats probants facilitent la validation de l'aide.

Ressources et produits vs. réalisations et impacts

Afin de mieux décrire les politiques en matière de résultats, il est tout d'abord important de définir certains termes selon le cadre logique type utilisé par de nombreux donateurs pour concevoir et mesurer leurs projets.

- Pour les donateurs, le terme **ressources** englobe les ressources, le temps et l'énergie investis dans un projet ou un programme.
- Les **produits** se réfèrent souvent aux effets immédiats de ces ressources.
- Enfin, on appelle **réalisations** l'effet cumulé des produits, plus spécifiquement les changements de mentalités et institutionnels découlant de l'intervention d'aide, et **impacts** les résultats d'un programme ou d'un projet d'aide sur le long terme.

Prenons par exemple un programme de construction de route en Afghanistan. Les coûts, l'asphalte, les outils, les ouvriers et le temps passé sur le programme correspondent aux **ressources**. Les kilomètres de route créés ou le nombre d'ouvriers locaux rétribués pour leur travail correspondent aux **produits** du programme. Il est essentiel de comparer le total des ressources aux produits du projet pour garantir une approche efficace.

Le plus souvent, le taux de scolarisation ou l'ampleur du tronçon de route construit n'apporte pas directement de changement durable ou ne participe pas directement au développement. Mais si ce nouveau tronçon de route en Afghanistan offre à des producteurs agricoles

locaux un meilleur accès aux marchés qu'auparavant et si cet accès implique une augmentation des revenus, alors les donateurs peuvent apprécier les **réalisations** du projet, à savoir comment le projet affecte directement les moyens de subsistance des producteurs et consommateurs de produits issus de l'agriculture. De plus, si ce producteur a ensuite la possibilité d'utiliser les ressources supplémentaires ainsi réalisées pour les faire fructifier, améliorer son état de santé et celui de sa famille ou envoyer ses enfants à l'école, on peut considérer que la construction de la route a changé durablement des mentalités et a permis au producteur de prendre des mesures pour s'extirper de la pauvreté. Une route a souvent des conséquences imprévues, mais positives. Par exemple, grâce à la route, le producteur peut se rendre aux bureaux de vote lors des élections locales, lui donnant le pouvoir d'obliger les leaders locaux à rendre des comptes sur leurs engagements. Ces changements, ou **impacts** du projet, ne sont pas facilement mesurables et surviennent souvent plusieurs années après le terme d'un projet.

Risques du programme axé sur les résultats

Le programme axé sur les résultats émergent comporte plusieurs risques.

Lorsque les donateurs mettent en œuvre des programmes de gestion basés sur les résultats, ces programmes sont le plus souvent créés sous la pression qu'exercent diverses sources nationales sur les agences donatrices, comme l'administration, la législature et les citoyens. Ces parties prenantes tiennent les agences donatrices responsables de l'aide, si bien que ce sont au final ces acteurs qui décident de l'aide. Ce scénario crée une redevabilité biaisée, car ceux qui demandent des comptes sur l'aide, et donc qui l'orientent, sont les moins affectés par les conséquences de l'aide. En général, le législateur d'un pays donateur méconnaît trop les besoins d'un producteur du Malawi, d'une mère au Bangladesh ou d'un enfant soldat au Congo pour pouvoir améliorer leurs conditions.

Cette redevabilité biaisée a tendance à encourager les donateurs et les partenaires à se concentrer sur les produits et les ressources, car les ressources et les produits sont souvent considérés dans le pays comme les limites de ce que l'aide des donateurs doit apporter. En général, le pays est satisfait si l'aide a permis de construire des écoles, sans forcément s'interroger sur l'impact de ces écoles sur le niveau d'éducation dans le pays bénéficiaire.

Lorsque les donateurs doivent rendre des comptes uniquement sur les produits et les ressources, ils risquent de ne pas privilégier les résultats sur le long terme. Les processus bureaucratiques des donateurs et des partenaires (responsables de la mise en œuvre et États bénéficiaires) tendent à institutionnaliser davantage les cadres de résultats dans la gestion quotidienne, ce qui pourrait entraîner un changement de leur mentalité. Les résultats « inadéquats » sont présentés, tandis que les « bons » résultats (souvent liés aux réalisations et aux impacts

prioritaires pour les personnes vivant dans la pauvreté) sont absents du bilan communiqué aux citoyens du pays donateur (voir l'illustration sur la redevabilité ci-dessous). Sur la durée, cet intérêt permanent pour les résultats « inadéquats » pourrait provoquer des changements défavorables au sein des processus bureaucratiques des donateurs (voir Encadré 3).

Encadré 2 Le dilemme de la redevabilité

En matière de résultats, qui doit rendre des comptes à qui ? Lorsque les résultats sont motivés par des sources nationales, les donateurs auront tendance à communiquer sur les résultats les plus simples à présenter. Lorsque la redevabilité provient des populations les plus affectées par l'aide, il est davantage probable que les donateurs se concentrent sur les résultats qui comptent le plus pour les hommes et les femmes vivant dans la pauvreté.



Encadré 3 Effets à long terme des résultats manquants pour une agence de développement international

Andrew Natsios sait d'expérience que la source de motivation des résultats peut compromettre le dynamisme d'une agence de développement. Administrateur de l'USAID sous le second mandat du président Bush, M. Natsios a récemment publié un essai intitulé « The Clash of the Counter-bureaucracy and Development ». Dans cet essai, il avance que le Congrès et les mécanismes et régulations de surveillance du Congrès en matière de réduction des risques ont contraint l'USAID à privilégier la mise en conformité aux dépens d'un soutien à des changements transformationnels innovants dans les pays en développement :

« Dans la pratique, cela compromet inévitablement les pratiques de développement efficaces telles que l'appropriation locale, la consolidation des institutions, une prise de décision décentralisée et l'élaboration de programmes sur le long terme pour garantir la durabilité et réduire les risques, améliorer l'efficacité (du moins conformément à la pratique administrative fédérale) et assurer un archivage et une documentation adéquats de chaque transaction. »²³

Il poursuit en soulignant que la priorité donnée par le Congrès à la mise en conformité a contribué au déclin du personnel technique de l'USAID au profit d'une équipe de mise en conformité et a contraint le personnel de l'USAID à consacrer davantage de temps aux calculs et à la mise en conformité qu'à travailler véritablement sur des projets de développement :

« ... les comités de surveillance du Congrès qui exigent toujours plus d'informations, plus de systèmes de contrôle et plus de rapports ont détourné le personnel professionnel de l'USAID (aujourd'hui rebaptisé Millennium Challenge Corporation) de leurs travaux sur des programmes au profit de tâches de reporting et de collecte des données. »²⁴

On peut donc soutenir qu'une pression sur la redevabilité émanant du Congrès américain peut avoir de graves conséquences sur le fonctionnement de l'USAID. Au cours de ses 50 premières années d'existence, l'USAID a fait l'objet d'une pression handicapante, contrainte de se conformer aux exigences du Congrès.

Années 1970	Le directeur régional de l'USAID plaide pendant 100 heures en faveur des produits lors d'une audience à la Chambre	Déçu par les produits, le Congrès réduit son financement de l'USAID de 20 %
Années 1970	Le Congrès nomme des inspecteurs généraux (IG) dans toutes les agences ; ceux-ci se révèlent particulièrement hostiles	L'agence rechigne à prendre des risques en raison des inspections aléatoires sur les manquements à la réglementation
Années 1990	La loi GPRA (Government Performance and Results Act) établit un cadre de résultats rigoureux	Les IG utilisent le cadre pour justifier l'abandon des projets sans résultats à court terme
Années 2000	L'outil de notation pour l'évaluation des programmes PART (Program Assessment Rating Tool) soumet les allocations budgétaires aux résultats	Les responsables consacrent leur temps et leur attention au reporting plutôt qu'au développement à proprement parler

Confrontées à des restrictions de l'aide, les agences donatrices sont sommées d'obtenir des résultats aussi rapidement et facilement que possible, ce qui équivaut souvent à focaliser l'intérêt sur les produits et les ressources. Quelles sont précisément les conséquences de ce dilemme de la redevabilité ?

Une approche myope du développement

Le nombre d'écoles et les kilomètres de route construits sont plus faciles à mesurer qu'une amélioration de l'aptitude des autorités locales à gérer ses écoles ou à entretenir son réseau routier local. En réponse, les donateurs pourraient évincer tout investissement sur le long terme, comme dans des programmes durables qui apportent un changement social, bouleversent les rapports de force et consolident la société civile. En Afghanistan par exemple, les donateurs ont privilégié des solutions économiques dictées par le marché et ont eu recours à des modes de participation excluant les femmes, étant donné le contexte culturel et les conditions de sécurité²⁵.

Aversion au risque

Les donateurs sont moins enclins à prendre des risques avec leur portefeuille destiné à l'aide. Par exemple, certains donateurs privilégient les modalités d'aide les moins risquées, telles que l'aide directe aux projets, plutôt que des modalités visant des résultats sur le long terme, plus difficiles à obtenir, telles que le soutien budgétaire (voir Encadré 4). Certains donateurs pourraient se retirer de pays où les résultats risquent d'être plus difficiles à mesurer, comme dans les États fragiles, et privilégier les « bons élèves ». Enfin, il existe un risque de saper l'innovation et l'apprentissage ; les donateurs et leurs partenaires sont moins disposés à engager une réflexion ouverte et sincère sur ce qui s'est révélé performant et sur ce qui ne l'a pas été.

Encadré 4 Le programme axé sur les résultats menace-t-il le recours des donateurs aux systèmes nationaux ? Le cas de l'administration britannique et de la Zambie

La mise à disposition d'une aide financière prévisible sur le long terme directement dans les budgets des États des pays en développement est l'un des moyens les plus efficaces pour venir en aide à ces pays²⁶. En 2008 par exemple, une recherche d'Oxfam a révélé que sur les dix plus grands bénéficiaires de l'aide budgétaire de la CE, sept avait amélioré leurs dépenses de santé publique de 46 % en moyenne entre 2001 et 2004. Cinq ont également enregistré un recul du taux de mortalité maternelle²⁷. Les fonds versés sous la forme d'une aide budgétaire sont hélas absorbés dans le budget global du pays et sont souvent difficiles à suivre. Cela pose un véritable problème aux donateurs qui doivent malgré tout rendre des comptes.

En partie en raison de cette affectation trop obscure de l'aide, les donateurs rechignent à recourir à ce type d'aide déjà sous-utilisé. Entre 1995 et 2009, ils ont consacré en moyenne seulement 2 % de leur aide aux pays les moins développés sous la forme d'une aide budgétaire²⁸.

Par exemple, l'administration britannique, autrefois une référence dans l'octroi d'aides budgétaires²⁹, a récemment annoncé une coupe de 43 % de l'aide budgétaire générale allouée dans les prochaines années³⁰. Ces coupes ont été clairement motivées par la complexité de suivi des résultats. En Zambie, l'administration britannique a annoncé vouloir réduire l'aide attribuée à l'État zambien pour les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'agriculture, de l'eau et des infrastructures de 45 % en 2011/2012 à 29 % d'ici 2014/2015³¹. Le motif avancé pour justifier ces coupes ne relève toutefois pas de l'échec des outils utilisés pour obtenir des résultats sur le terrain. En effet, grâce à l'aide budgétaire britannique notamment, l'État zambien s'attend à réduire encore le taux de mortalité infantile de 119 décès pour 1 000 naissances en 2007 à 66 décès d'ici 2012³². Ces coupes seraient plutôt dues au mécontentement du DFID concernant l'avancée de l'État sur les réformes et les difficultés à appliquer une logique de retour sur investissement pour évaluer l'aide budgétaire. D'après le programme des opérations du DFID pour la Zambie, les coupes réalisées dans l'aide budgétaire sont partiellement dues à la complexité de la mesure des résultats : « la notion de retour sur investissement a pesé dans la décision de réduire la part de l'aide britannique attribuée sous la forme d'une aide budgétaire au cours de la période couverte par le programme des opérations étant donné la complexité à mesurer le retour sur investissement. »³³

Bien qu'il soit encourageant de voir l'administration britannique se soucier d'axer davantage l'aide budgétaire sur les résultats, il est décevant de constater que cela intervient après sa décision de réduire l'aide budgétaire de 16 %. Au lieu de procéder à des coupes budgétaires, les donateurs comme le Royaume-Uni ne devraient pas limiter leurs options d'aide. Ils devraient au contraire privilégier la conception de méthodes susceptibles de mieux appréhender les résultats associés à des modalités de l'aide plus difficiles à mesurer³⁴. Par exemple, l'UE, en coopération avec l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), teste actuellement une nouvelle méthode d'évaluation de l'impact de l'aide budgétaire. Cela pourrait donner un nouvel élan aux donateurs utilisant cet outil.

Des résultats à court terme

Certains donateurs peuvent être tentés de couper leur financement de programmes qui ne donnent pas de résultats à court terme. Par exemple, si un projet vise à établir un processus plus démocratique, plusieurs échéances électorales peuvent être requises avant que le programme ne porte ses fruits.

Exclusion des agents locaux

Au moment de la conception des projets, les donateurs peuvent être tentés d'exclure certaines composantes jugées complexes, mais gages d'une meilleure durabilité, comme travailler aux côtés des partenaires locaux. Par exemple, un donateur peut souhaiter obtenir des résultats immédiats en proposant une aide destinée à un projet autour de l'eau et de l'assainissement, avec une participation infime de l'État concerné. Résultats immédiats : un nombre massif de bénéficiaires et une diminution de la prévalence des maladies. Inconvénient : il est peu probable que cet État reprenne ce projet ou poursuive le programme lorsque le donateur se retirera.

Rupture de l'entente entre les citoyens et l'État du pays bénéficiaire

Le programme émergent comporte un autre risque qui n'a pas encore été porté sur le devant de la scène : comment renforcer l'engagement des États en faveur du développement et soutenir les efforts des citoyens pour demander des comptes à leur État ? L'aide des donateurs ne permet pas de résoudre à elle-seule le problème de la pauvreté. Mais les donateurs pourraient fournir une aide qui renforce l'entente entre les citoyens et l'État (au lieu de la fragiliser) et qui contribue à équilibrer les forces entre les citoyens et leur État.

Le fait que le programme axé sur les résultats émergent risque de compromettre les efforts des donateurs en faveur d'une entente pour le développement reflète un point souvent oublié concernant l'aide fournie par les donateurs : l'aide n'est pas apportée dans un vide politique, mais s'accompagne d'une grande part de pouvoir. La pauvreté est une manifestation du déséquilibre des forces : le fait que des personnes vivant dans la pauvreté n'ont pas accès à des biens et à des services est en général une conséquence de ce déséquilibre. Sortir les personnes de la pauvreté ne requiert toutefois pas seulement de garantir leur accès à des biens et à des services, mais appelle également un changement des dimensions systémiques des forces qui perpétuent la pauvreté. Il s'agit donc de tendre vers les « bons » résultats.

Comment obtenir les bons résultats

Les « bons » résultats doivent donc tenir compte de deux objectifs de développement distincts, mais indissociables :

- **Une meilleure aide** : pour obtenir des résultats de développement de notre aide, il faut mesurer les bons résultats ;
- **Le pouvoir** : développement et pauvreté reflètent le pouvoir. Comment l'aide peut-elle contribuer à la lutte contre les inégalités en matière de pouvoir ?

Les bons résultats nécessitent une meilleure aide

L'aide doit être apportée de manière à accroître la capacité des personnes à s'extirper de la pauvreté. Les personnes vivant dans la pauvreté doivent notamment avoir accès à des produits et des services, comme les dispositifs de protection sociale, les services de santé, l'éducation et les moyens de subsistance. L'aide des donateurs peut renforcer la capacité d'un État à investir dans des produits et des services pour ses citoyens, de sorte que ceux-ci puissent demander des comptes à l'État. Pour aider les États à proposer de tels services, l'aide doit être gérée d'après les bons résultats. Dans la pratique, cela nécessite que les donateurs intègrent trois concepts lors de la fourniture d'une aide aux pays bénéficiaires :

- Les donateurs ne doivent pas céder aux pressions qui les poussent à mesurer les produits, mais réorienter leurs pratiques pour mesurer **les réalisations et les impacts** dans le cadre d'un changement systémique plus large ;
- Les donateurs peuvent aller en ce sens en intégrant leur intervention dans des **cadres étendus pour atteindre des résultats** liés aux réalisations de développement, tels que les OMD ;
- Les donateurs doivent s'assurer que les bénéficiaires déterminent les bons résultats en permettant aux hommes et aux femmes de **s'approprier** davantage leur propre aide. Cela permettrait aux bénéficiaires de déterminer les résultats qu'ils sont en mesure d'atteindre et d'adapter le soutien étranger en conséquence. La gestion des **cadres de résultats au niveau national** renforcerait les capacités statistiques et aiderait les pays à produire des résultats d'après une conception à portée nationale.

Mesure des réalisations et de l'impact

Dans certains cas, le fait de mesurer les ressources et les produits en termes de kilomètres de routes construites, d'écoles bâties ou de dollars dépensés pour le renforcement des capacités est un préalable nécessaire à la gestion des programmes. Ces résultats doivent être mesurés, mais les produits ne doivent pas être mal interprétés comme ayant un effet durable sur le développement, ni détournés pour concevoir des programmes qui n'apportent aucun changement social. À l'inverse, l'aide a le potentiel pour encourager un changement systémique plus large, comme l'autonomisation des femmes ou le renforcement des capacités de l'État à développer un système d'éducation. L'acquisition de ces informations est sans doute une tâche subtile, ardue et longue, mais pas impossible. En fait, plusieurs ONG impliquées dans la mesure de la transformation sociale ne se limitent pas aux méthodes restrictives habituelles pour mesurer les résultats. Pour elles, l'engagement à mesurer les « bons » résultats est directement lié à la manière dont elles perçoivent la pauvreté.

Plusieurs organisations, dont Oxfam, ont adopté une approche basée sur les droits dans leurs programmes. Oxfam Amérique et Care décrivent la manière dont, « dans le cadre d'une approche basée sur les droits, les projets sont adaptés pour atteindre des résultats comme un prolongement des droits et, au final, provoquent l'autonomisation des personnes, qui sont alors capables de faire valoir leurs droits fondamentaux, d'acquérir les produits et services de base et de s'extirper de la pauvreté »³⁵. Par exemple, Oxfam Amérique gère un programme au Salvador avec le but explicite de promouvoir les droits des femmes à militer pour des lois contre les violences sexuelles (voir Encadré 5).

Encadré 5 Les résultats qui comptent : ceux des femmes et des filles

« *Nous exigeons un service, nous ne le quémandons pas...* »

Femmes de La Ventana Ciudadana, Salvador

Les changements conséquents dans la capacité des femmes et des filles à faire valoir leurs droits témoignent de manière très éloquente des résultats de développement.

La campagne de prévention des violences sexistes d'Oxfam Amérique aide les femmes et les jeunes personnes à exercer leurs droits en leur permettant d'exiger que la police et les agences privées appliquent les lois et mettent en œuvre des programmes pour prévenir, pénaliser et réduire les violences sexistes. À cette fin, l'une des méthodes employées par le programme est de former les femmes (en particulier les membres de Ventana Ciudadana) à se considérer comme détentrices de droits, à développer des compétences de résolution des conflits et à exiger (plutôt que de simplement demander) l'application des lois sur les violences sexistes et la prestation des services de l'État. Les réalisations incluent de nouveaux instruments politiques et légaux destinés spécifiquement à lutter contre les violences sexistes, notamment l'adoption par l'assemblée législative d'une loi spéciale pour une vie sans violence pour les femmes³⁶.

Conscients du besoin de mieux appréhender et communiquer sur l'efficacité de l'aide, Oxfam GB et Oxfam Novib travaillent au développement et à l'utilisation d'indicateurs clés. Ces indicateurs sont conçus spécifiquement pour ne pas orienter les actions vers des résultats « inadéquats », mais pour apprécier l'impact plus large des programmes (voir Encadré 6).

Encadré 6 Indicateurs globaux d'Oxfam GB

Conscient de la difficulté à identifier l'origine des changements de niveaux de réalisation observés et soucieux de l'équilibre nécessaire entre évaluation rigoureuse et enseignements tirés des programmes, Oxfam GB teste un moyen pour mesurer les indicateurs de réussite sans changer sa façon de travailler avec les personnes.

En 2009, Oxfam GB a commencé à recueillir des données sur la mesure de leurs produits cumulés, pour obtenir un tableau d'ensemble précis de la portée et de l'ampleur de leur action. Plus important encore, l'organisation procède à des évaluations aléatoires sérieuses pour mesurer l'impact d'après six indicateurs de réalisation : aide humanitaire, adaptation et réduction des risques, amélioration des moyens de subsistance, autonomisation des femmes, voix citoyenne, et campagnes et plaidoyers.

L'équipe d'Efficacité des programmes d'Oxfam GB s'est aperçue qu'une évaluation rigoureuse des projets par échantillonnage aléatoire était risquée et pouvait engendrer des mesures incitatives perverses. Par exemple, si un directeur Pays a deux projets (un projet sur l'eau, l'assainissement et la santé, WASH, et un projet sur la voix citoyenne) et s'il doit faire face à des réductions budgétaires, ce directeur pourrait choisir de ne poursuivre que le programme WASH dont les résultats sont plus faciles à quantifier. Oxfam GB limite ce risque de trois manières. Premièrement, une équipe de conseil spécialisée utilise et renforce en permanence la solidité des ses méthodologies d'évaluation pour mieux appréhender les résultats subtils en faisant preuve de dynamisme et d'inventivité quant au mode d'évaluation des projets. Deuxièmement, la direction rappelle en permanence que l'objectif du Cadre de performance globale est d'accroître la qualité des programmes d'Oxfam, pas seulement leur ampleur. Troisièmement, point le plus important, ce Cadre de performance globale inclut un indicateur concernant la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires. Il mesure le « pourcentage de projets responsables vis-à-vis des personnes dont nous souhaitons améliorer la vie, et que celles-ci jugent appropriés et efficaces » pour s'assurer que la priorité est donnée aux résultats motivés par les bénéficiaires des projets. Comme l'a expliqué un haut responsable au début du projet, « nous devons mesurer ce qui nous importe vraiment, pas seulement ce qui est facile à mesurer ».

Oxfam Novib (Pays-Bas) a également lancé un projet pour développer un ensemble d'indicateurs clés pouvant être utilisés pour mesurer les changements dans les vies des personnes vivant dans la pauvreté et l'inégalité et ce, sur une période prolongée. Aux côtés de dix organisations partenaires, Oxfam Novib a constitué un ensemble d'indicateurs clés concernant les changements perçus dans le cadre d'une approche du développement basée sur les droits. Ils montrent la manière dont les hommes et les femmes vivant dans la pauvreté acquièrent l'autonomie requise pour participer aux processus économiques, sociaux et politiques afin d'influencer les prises de décisions ayant trait à leur propre développement.

D'autres organisations ont adopté des approches différentes pour suivre le « changement ». Ces approches tentent de s'attaquer à la complexité du changement de résultats et sont développées et testées par différentes parties prenantes. Les États et les organisations de la société civile (OSC) s'aperçoivent que dans la plupart des cas, il n'y a pas de chaîne de résultats linéaire de type ressources-produits-réalisations-impacts. La réalité est plus complexe et exige de combiner plusieurs approches, méthodes et outils. Plusieurs organisations, dont des affiliés d'Oxfam, testent des méthodes pour mesurer différents types de changements.

Par exemple, la méthodologie MSC (Most Significant Change, ou changement le plus important) a été développée pour répondre à la nécessité de s'affranchir de la mesure de l'impact d'un projet d'après des indicateurs prédéfinis. Au lieu de cela, la méthodologie MSC établit des forums participatifs au sein desquels les membres des communautés concernées par le programme se réunissent pour discuter des changements observés. Le cadre de réussite est alors structuré autour de ces conversations et s'avère particulièrement utile pour déceler des changements comportementaux³⁷. Oxfam Novib fait partie d'une coalition d'organisations testant cette méthodologie, dans le cadre de leur démarche GMLT (Gender Mainstreaming and Leadership Trajectory, ou démarche de prise en compte transversale de la question hommes/femmes et du leadership). La démarche GMLT visait à accroître la visibilité des changements complexes en lien avec la promotion de l'égalité des genres.

D'autres types de méthodologies d'évaluation incluent la cartographie des réalisations³⁸, l'analyse des contributions³⁹, le retour sur investissement social⁴⁰, l'évaluation participative du développement (PADEV)⁴¹ et SenseMaker^{TM42}. Chacune de ces méthodologies est conçue pour combler une faille essentielle dans les approches classiques de suivi et d'évaluation. Plus spécifiquement, elles décèlent les résultats inattendus : résultats tels que décrits par les bénéficiaires de l'aide, effets immédiats des interventions à long terme et changements systématiques habituellement difficiles à percevoir.

En outre, lors de la mise en œuvre et de la surveillance d'un système d'évaluation, les informations recueillies doivent rester sensibles à l'effet que peut avoir l'aide sur la question de genre. Les donateurs doivent s'assurer que les indicateurs tiennent compte des problématiques de l'égalité et de l'intégration, avec un intérêt particulier pour les questions de genre.

Bien sûr, la mesure des impacts implique avant toute chose que le donateur ait une politique de surveillance et d'évaluation prenant en charge la mesure des changements à long terme. Cela nécessite d'intégrer la durée et le budget dans des modèles de projet logiques et de s'assurer que les budgets sont octroyés de sorte que les responsables de la mise en œuvre puissent revenir sur le site d'intervention des années plus tard pour évaluer si le projet d'origine a engendré des impacts durables. Cela exige en outre que les donateurs s'engagent à utiliser ce qu'ils ont appris au cours de leurs processus de surveillance et d'évaluation⁴³.

OMD et autres : associer les résultats à des cadres internationaux pour contribuer à leur réalisation

Le fait de mettre en place des ensembles d'indicateurs afin d'identifier les réalisations et de concevoir les bons types de méthodologies pour observer le changement fonctionne très bien au niveau des projets pris isolément. Mais il existe des cadres de résultats au niveau macro permettant de mieux gérer les efforts nationaux et internationaux visant à mesurer la progression globale du développement. Les OMD, par exemple, sont l'un de ces ensembles d'indicateurs internationaux conçus comme autant d'outils de gestion des résultats, soutenant les efforts internationaux de réduction de la pauvreté. Les OMD sont sans doute utilisés dans le monde entier comme système de surveillance des réalisations, et certains leur reprochent d'être trop quantitatifs. Si les OMD ne mesurent pas spécifiquement les changements sociaux, ils n'en constituent pas moins un point de départ très utile et mondialement reconnu pour poursuivre les efforts sur les cadres de résultats détenus par les pays bénéficiaires. Dix ans plus tard, les opinions divergent énormément sur la question de savoir si les OMD ont rempli leur mission : concentrer les efforts internationaux. Il est intéressant de voir que certains donateurs, tels que la CE, ont utilisés les OMD en tant que critères pour les résultats.

Encadré 7 Contrats OMD

Oxfam craint que plusieurs modalités d'aide plus risquées, telles que le soutien budgétaire, soient abandonnées au profit d'une aide basée sur des projets, plus facile à mesurer. Le modèle de contrat OMD de la CE est un bon exemple de ce qui peut être, en principe, la bonne approche pour une aide basée sur les résultats, et de ce qui peut être fait pour améliorer les performances du soutien budgétaire pour que celui-ci donne des résultats. La CE apporte un soutien budgétaire général à huit États africains sur une période de six ans. Au moins 15 % du financement est conditionné par la réalisation de plusieurs objectifs liés aux OMD par ces pays, avec une évaluation à mi-parcours de la période de contrat. Il s'agit là d'une approche gagnant-gagnant pour les donateurs et les bénéficiaires. Elle permet aux États des pays en développement de porter directement à leur budget un niveau important de financement prévisible dès le départ (près de 70 % de l'engagement total), condition essentielle pour le déploiement à plus grande échelle de la prestation de services de base essentiels tels que la santé et l'éducation. Elle encourage en outre les bonnes performances en retenant une partie des fonds jusqu'à ce que les résultats aient été atteints.

Toutefois, la Commission pourrait faire encore mieux en veillant à ce que les résultats soient convenus mutuellement entre les États des pays en développement, les parlements nationaux et les citoyens, en augmentant la participation de la société civile et du Parlement dans les débats et dans l'élaboration de la stratégie de développement de chaque pays. En outre, il est absolument nécessaire de s'assurer que toutes les parties sont impliquées dans la surveillance des résultats. La Commission doit non seulement apporter un soutien financier à ces groupes, mais également faire preuve de plus de transparence et d'ouverture vis-à-vis de la conception et de l'évaluation de ses accords sur l'aide.

D'autres institutions commencent à sérieusement s'interroger sur la meilleure manière de gérer les efforts internationaux dans la lutte contre la pauvreté, prenant en compte une définition multidimensionnelle de la pauvreté. L'Oxford Poverty and Human Development Initiative, issue de la Commission Stiglitz et dirigée par Amartya Sen, a développé l'indice de pauvreté humaine (IPH). Même si la Commission Stiglitz n'a pas explicitement conçu l'indice pour qu'il serve d'outil de gestion, l'IPH cherche à appréhender la pauvreté selon une conception étendue, en incluant les aspects tels que la qualité du travail, l'autonomisation, la sécurité physique, l'absence de stigmatisation et le bien-être psychologique⁴⁴.

Il est intéressant de constater qu'Oxfam Hong Kong a orienté son travail de développement, ses cadres et son approche de la gestion de sorte à atteindre un objectif unique de « bien-être responsable ». Les principes du bien-être responsable incluent l'autosubsistance, l'estime de soi, l'autodétermination et la responsabilité, et découlent d'une définition multidimensionnelle de la pauvreté, provoquée et perpétuée par l'injustice structurelle et l'oppression à divers niveaux⁴⁵.

L'OCDE expérimente et développe actuellement des indicateurs de progrès sociétal et cherche à intégrer ces indices dans les cadres de résultats au niveau national⁴⁶. Au final, si l'on veut que les cadres de résultats soient réactifs aux personnes qui en ont le plus besoin, les citoyens et les États doivent mener ensemble le processus de développement, y compris la mesure des résultats. Les résultats qui comptent le plus doivent être déterminés par les bénéficiaires de l'aide eux-mêmes.

Appropriation

Les pays pourront mieux s'approprier leur développement si les donateurs font preuve de transparence et fournissent les informations en temps utile, et s'ils renforcent les institutions d'État pour la prestation de services et permettent à leurs citoyens de demander des comptes à leur État. Au final, les donateurs doivent fournir davantage de ressources par le biais des systèmes du pays, y compris par certaines formes de soutien budgétaire⁴⁷. Le renforcement du sentiment d'appropriation ne consiste pas uniquement à veiller à ce que les personnes aient leur mot à dire dans les stratégies de développement nationales. Il s'agit également de disposer de mécanismes cohérents, tels que les institutions démocratiques, qui garantissent que les États fournissent les services que les citoyens considèrent les plus importants. Moyennant une plus grande appropriation, les cadres de résultats qui émergent des pays reflèteront davantage le dialogue national entre l'État et ses citoyens.

Gestion des résultats par pays

En plus d'offrir une plus grande réactivité d'après les besoins du pays, les résultats identifiés par des systèmes de gestion par pays seront bien plus utiles au niveau national. Les États devraient être en mesure d'utiliser les résultats pour comparer différents types d'interventions, identifier les plus probantes et les déployer à plus grande échelle de manière efficace. Si les États sont attentifs à leur peuple, les résultats sur lesquels ils choisissent de recueillir des données sont plus

susceptibles de concerner des points identifiés par leurs citoyens et ceux-ci pourront les utiliser pour demander des comptes à leur État. Les citoyens sont plus à même d'influer sur les priorités d'un État lorsqu'il y a une appropriation par le pays, une redevabilité nationale, et l'appropriation et la participation des hommes et des femmes du pays, ainsi que de leurs organisations. Les donateurs peuvent en faire davantage pour renforcer les capacités d'un État à gérer les résultats. Cela implique entre autres de développer la surveillance et l'évaluation du pays, ainsi que les capacités de collecte d'informations statistiques, notamment les mécanismes pour l'égalité des genres, qui permettent aux États de documenter l'impact différentiel des politiques, des priorités et des programmes sur les hommes et sur les femmes.

Dans le cadre du processus menant au HLF4, le quatrième principe de la Déclaration de Paris, la « gestion axée sur les résultats de développement », a été largement débattu. Il s'appuie sur cinq points.

Premièrement, les cadres de résultats doivent être des dispositifs détenus par le pays, qui vont de soi et exigent une redevabilité mutuelle. Deuxièmement, dans les cas où les systèmes d'informations des pays partenaires manquent de capacités, les donateurs doivent se garder de suivre les progrès par le biais d'une collecte de données indépendante, mais plutôt harmoniser mutuellement leurs efforts. Troisièmement, la communauté de donateurs doit investir dans les capacités de collecte d'informations et statistiques du pays bénéficiaire. Quatrièmement, la transparence est essentielle au bon fonctionnement de tout cadre de résultats. Et cinquièmement, le développement de systèmes de « gestion axée sur les résultats de développement » nécessite la redevabilité mutuelle des partenaires⁴⁸.

Les « bons » résultats, une question de pouvoir

Le fait d'améliorer la qualité de l'aide afin de mieux épauler les personnes vivant dans la pauvreté n'est qu'une partie du rôle que peuvent jouer les donateurs. Au final, si la pauvreté est une manifestation du déséquilibre des forces, et les personnes pauvres ayant peu ou pas du tout de pouvoir pour exercer leurs rôles en tant que citoyens, les donateurs doivent explicitement contribuer à un rééquilibrage de cette dynamique des forces. Dans un environnement où les citoyens participent aux discussions concernant leur développement, la redevabilité est transposée des pays donateurs aux bénéficiaires. Pour le programme axé sur les résultats, cela implique de passer d'une logique technocratique à une approche politique des résultats.

Les citoyens s'approprient ainsi leur développement grâce à des libertés accrues comme l'accès à l'information, une meilleure gouvernance au niveau local et des systèmes démocratiques opérationnels qui contribuent tous à un développement plus équitable. L'aide étrangère peut amplifier l'élargissement de ces libertés, et au final l'appropriation par le pays, si les donateurs savent qu'ils doivent prendre des engagements politiques pour veiller à ce que les citoyens

puissent faire valoir leurs droits. Les donateurs peuvent exprimer ces principes dans leur politique de trois manières différentes : en créant des environnements favorables, en soutenant les capacités des groupes de la société civile et en soutenant les mécanismes et institutions permettant une plus grande redevabilité au sein du pays.

Environnements favorables

Les donateurs doivent continuer de chercher à élargir l'espace dont disposent les citoyens pour demander des comptes à leur État. La première étape urgente à cette fin consisterait à empêcher les États de rogner sur cet espace. Ces dernières années, les observateurs internationaux ont relevé que 90 pays ont adopté ou sont en train d'adopter des lois qui font parfois obstacle à la création légale d'organisations de la société civile, qui les empêchent de mener leurs activités sans interférence de l'État et qui autorisent les États à dissoudre des organisations de manière arbitraire⁴⁹. Certains États ont tenté de justifier leur empiètement sur l'espace de la société civile en arguant d'une interprétation logique des principes d'harmonisation figurant dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra (AAA)⁵⁰. Toutefois, ces deux documents (articles 13 et 20 de l'AAA en particulier) stipulent que la réalisation des principes d'appropriation nécessite l'implication de la société civile et la protection d'un environnement favorable au travail de la société civile⁵¹.

Les conséquences de l'amenuisement de cet espace sont catastrophiques. Les organisations et les défenseurs des droits de l'homme n'ont pas la latitude pour agir contre les régimes répressifs. En termes de développement, la société civile est moins susceptible d'être à même de pointer les problèmes de corruption et d'exiger une redevabilité reposant sur les citoyens. Sans marge pour s'organiser et impliquer l'État, la société civile ne peut pas jouer un rôle actif pour déterminer les priorités en termes de développement, par des moyens participatifs ou en demandant des comptes à l'État quant à ses promesses en matière de développement⁵².

Encadré 8 Une législation controversée menace l'espace démocratique du Cambodge et la progression de son développement

Sur les 30 dernières années, la coopération entre État et société civile a été essentielle pour la reconstruction et le développement du Cambodge au lendemain de la guerre. Pourtant, l'État a récemment proposé une législation controversée qui, si elle est adoptée, menace de restreindre considérablement la liberté d'association et la liberté d'expression et pourrait nuire aux organisations représentant les personnes marginalisées, notamment les paysans, les syndicalistes, les militants des droits fonciers, les étudiants, les travailleurs du sexe et les personnes handicapées. La loi proposée irait à l'encontre des droits inscrits dans la constitution cambodgienne et le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP), dont le Cambodge est signataire.

Dans sa formulation actuelle, la loi octroierait aux autorités des pouvoirs étendus pour contrôler les droits des citoyens à s'organiser et à s'exprimer. Les ONG et les associations devront s'inscrire auprès de l'État et se plier à des exigences de reporting excessives et lourdes. Les dispositions confuses

de la loi compliqueraient la tâche des ONG et des petites organisations à base communautaire dans leurs efforts pour aider les populations pauvres du Cambodge, tout en restreignant le développement économique du pays.

Le projet de loi sur les associations et les ONG compromettrait lourdement la prestation efficace de l'aide étrangère, ainsi que les investissements étrangers. Comme les ONG gèrent un quart de l'aide au développement parvenant au Cambodge, de nombreux employés locaux pourraient être affectés. Les groupes de vigilance surveillant les donateurs et l'État peuvent être amenés à cesser leurs activités, laissant la voie libre à la fraude et au gaspillage. Le regain de corruption pourrait alors fortement nuire à la capacité du Cambodge à attirer des investissements étrangers, à son environnement commercial global et à sa croissance économique. Les plus touchés seront les Cambodgiens moyens qui dépendent du soutien d'associations et d'ONG pour accéder aux services de santé, à l'éducation, à la justice sociale, à des moyens de subsistance durables et à une vie meilleure.

À l'approche du HLF4, les OSC du monde entier se sont structurées au sein du Forum ouvert sur l'efficacité du développement des OSC. Dans ce cadre, les OSC ont déterminé que les donateurs et leurs partenaires de développement devaient s'engager à protéger un environnement favorable pour la société civile. Pour ce faire, les parties prenantes internationales du développement, y compris les États donateurs et bénéficiaires, doivent « approuver les indicateurs reconnus au niveau international pour mesurer les engagements des États en matière d'environnement favorable pour la société civile »⁵³. Il ne suffit pas de garantir l'espace politique de la société civile pour s'assurer que les citoyens s'impliquent aux côtés de l'État pour définir leurs besoins. Bien souvent, l'espace est là, mais la société civile n'en profite pas et reste inactive. Alors que l'impulsion pour l'implication citoyenne doit découler des griefs ressentis par les femmes, les hommes, les filles et les garçons d'un pays, les donateurs ont un rôle à jouer en promouvant une société civile active.

Une société civile active

Une approche politique des « bons » résultats impliquerait également que les donateurs soutiennent les capacités des groupes de la société civile. Le dynamisme et l'implication de la société civile active sont déterminants pour demander des comptes aux États. Mais stimuler une société civile active nécessite de la financer directement et d'une manière qui permette aux groupes de la société civile d'identifier et de défendre les causes les plus urgentes aux yeux des citoyens. Les donateurs peuvent en faire plus pour promouvoir l'indépendance de la société civile en soutenant les coûts administratifs des groupes de la société civile, de sorte qu'ils aient les capacités et les ressources pour répondre aux préoccupations des citoyens, plutôt que de satisfaire les exigences des donateurs.

De plus, les donateurs peuvent insister pour que la société civile joue un rôle plus fort dans les choix et la gestion au jour le jour de l'État. Cela passe par l'intégration de la société civile dans des groupes élargis de développement et de coordination sectorielle, dans le travail avec les branches législatives et toute autre chose que les donateurs peuvent faire pour contribuer à un partenariat coopératif entre l'État et la

société civile. Par exemple, Oxfam a invité les donateurs à conserver un pourcentage donné du soutien budgétaire octroyé aux États bénéficiaires pour renforcer la société civile dans l'optique d'accroître la supervision interne des budgets d'État. Lorsque les donateurs soutiennent une société civile active, ils doivent prêter une attention particulière aux mouvements et aux groupes de femmes, ainsi qu'aux autres organisations défendant les intérêts et parlant au nom des communautés sous-représentées et marginalisées.

Enfin, les donateurs doivent mieux adapter le soutien de la société civile aux médias, notamment les médias d'investigation, en tant qu'outil à disposition de la société civile dans ses activités de plaidoyer.

Institutions de gouvernance

Pour s'assurer qu'une voix active encourage les « bons » résultats et renforce l'entente entre citoyens et État, les donateurs doivent promouvoir et soutenir les mécanismes et les institutions permettant une plus grande redevabilité au sein du pays. Cette redevabilité nationale se rapporte spécifiquement à l'action des citoyens qui demandent des comptes à leur État quant à la fourniture des produits et des services. La redevabilité nationale est multidimensionnelle. D'une part, des institutions permettant aux citoyens de demander des comptes à leur État doivent exister, généralement par le biais d'institutions démocratiques. Les citoyens doivent pouvoir exprimer pacifiquement leur accord ou leur désaccord avec les acteurs ou leurs actions. D'autre part, la gouvernance inclut également des systèmes à mettre en place sans nécessiter de supervision citoyenne. Ces mécanismes incluent les bureaux d'audit national, les commissions des droits de l'homme et les législatures indépendantes. Ces institutions de gouvernance contribuent toutes à la diffusion d'informations transparentes sur l'état des affaires du pays, que les citoyens peuvent utiliser dans leur plaidoyer.

Alors que la réforme de la gouvernance est essentielle à l'élargissement du dialogue de redevabilité entre les citoyens et leur État, la réforme institutionnelle ne suffit pas pour stimuler les processus politiques. Le leadership et l'autonomisation au sein de l'État et parmi la société civile garantit que les représentants de l'État sont redevables et que les citoyens comprennent leur rôle et leurs responsabilités citoyennes⁵⁴.

Conclusion et recommandations

S'il est essentiel de chercher à obtenir de meilleurs résultats, un programme axé sur les résultats inconsideré, notamment en réponse à des pressions politiques intérieures, pourrait compromettre les interventions d'aide durables. Il existe heureusement des moyens de limiter ce risque. Lors du HLF4, les donateurs doivent avant tout garantir les résultats qui comptent le plus pour les personnes vivant dans la pauvreté. Il est essentiel qu'ils honorent les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra, et qu'ils aillent encore plus loin pour garantir une aide plus efficace qui change durablement la vie de ces personnes.

Pour mettre en place un programme axé sur les résultats optimal :

Les donateurs doivent mesurer les réalisations et les impacts et doivent se montrer plus innovants dans la conception et l'évaluation des résultats.

Pour cela, les donateurs doivent :

- évaluer les réalisations et les impacts en termes de résultats, et non en termes de produits-ressources ;
- s'assurer que les indicateurs tiennent compte des problématiques de l'égalité et de l'intégration, avec un intérêt particulier pour les questions de genre ;
- explorer de nouvelles méthodes de suivi et d'évaluation des changements ;
- associer réalisations et impacts dans un cadre de résultats plus large, tel que les objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Les donateurs doivent maintenir ou renforcer l'aide là où elle est requise, même si les résultats sont plus difficiles à mesurer dans l'immédiat.

Pour cela, les donateurs doivent privilégier l'impact à long terme de leur aide plutôt que de se targuer de résultats à court terme devant leur électorat. Ils doivent :

- accroître l'aide en faveur des outils permettant d'obtenir des résultats plus difficiles à mesurer, comme le soutien budgétaire ou les programmes d'autonomisation ;
- maintenir l'aide dans les pays où les résultats de l'aide sont plus difficilement mesurables, comme dans les États fragiles ;
- faire preuve de prudence quant à l'aide basée sur les résultats, car certains mécanismes tels que le programme axé sur les résultats (Program-for-results, « P4R ») et les prestations contre remboursement ne sont pas passés par une phase pilote appropriée et risquent donc de donner des résultats imprévus.

Les personnes vivant dans la pauvreté doivent déterminer les résultats vers lesquels les donateurs doivent tendre.

Pour s'assurer qu'ils se concentrent sur les résultats qui comptent le plus pour les personnes vivant dans la pauvreté, les donateurs doivent proposer une aide qui transpose la redevabilité aux bénéficiaires :

- en veillant à ce que les cadres et les politiques de résultats soient définis en collaboration avec les partenaires (États, parlements, société civile), et pas seulement par les donateurs ;
- en renforçant les capacités de soutien aux structures locales de gestion des résultats. Il s'agit notamment de renforcer les mécanismes gouvernementaux pour l'égalité des sexes, permettant de gérer les politiques, les priorités et les programmes relatifs aux questions de genre, ainsi que la capacité de la société civile à demander des comptes à l'État quant à ses engagements en matière d'égalité des genres.

Les donateurs doivent fournir une aide de manière à rééquilibrer la dynamique inégale des forces.

Les donateurs doivent tenir compte du contexte politique dans lequel l'aide est apportée et tout mettre en œuvre pour qu'elle ne nuise pas à l'entente entre citoyens et État, mais contribue à un rééquilibrage des forces. Cela permettra un dialogue entre les citoyens d'une part et les États et les donateurs d'autre part, afin de mieux définir les résultats pertinents pour les citoyens. Pour cela, les donateurs doivent :

- soutenir explicitement les engagements favorisant la protection d'un environnement propice pour la société civile lors du HLF4 et par la suite, et mesurer des résultats dans ces domaines ;
- soutenir et œuvrer à la création d'une société civile active et indépendante dans les pays bénéficiaires, avec une attention particulière pour les groupes de femmes et autres organisations défendant les intérêts et parlant au nom des communautés sous-représentées et marginalisées ;
- renforcer les capacités des institutions de gouvernance qui permettront une meilleure surveillance citoyenne des systèmes du pays.

Une approche basée sur les résultats peut améliorer la qualité de l'aide et contribuer au succès des projets de développement. Il existe toutefois un risque de voir les donateurs mener un ensemble de politiques allant à l'encontre de cet objectif et de leurs propres engagements en matière d'efficacité de l'aide. Les résultats les plus importants sont ceux qui comptent vraiment pour les personnes vivant dans la pauvreté. Les donateurs et la communauté internationale ont encore la possibilité de redéfinir leurs priorités.

Notes

- 1 A. Natsios (2010), « Clash of the Counter-Bureaucracy », Center for Global Development : Washington DC, www.cgdev.org/content/publications/detail/1424271 (dernière visite le 26 septembre 2011)
- 2 Voir Oxfam International (2010), « L'aide du XXI^e siècle », Document d'information 137, Oxfam International : Oxford, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/21st-century-aid-recognising-success-and-tackling-failure-113995> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 3 Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide de l'OCDE-CAD (2011), « Projet de compte-rendu succinct de la 17^{ème} réunion », DCD/DAC/EFF/M(2011)1/PROV : Paris, France. <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/EFF/M%282011%291/PROV&docLanguage=fr> (dernière visite le 26 septembre 2011)
- 4 OCDE, Gestion axée sur les résultats de développement. http://www.oecd.org/document/31/0,3746,en_2649_3236398_43434911_1_1_1_1,00.html (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 5 DFID (2011), « US – UK Partnership for Global Development: Joint Fact Sheet », <http://www.dfid.gov.uk/Documents/US-UK-Global-Development-Fact-Sheet.pdf> (dernière visite le 27 septembre 2011).
- 6 « Draft Campaign for Aid Results – creating the right incentives for change » Building Block on Results, http://www.ukan.org.uk/fileadmin/user_upload/1_Building_Block_on_Results_-_FINAL_CLEAN.doc (dernière visite le 27 septembre 2011).
- 7 T. Abdel-Malik (2011), « Partner Countries' Vision and Priority Issues for HLF4 », Énoncé de position, <http://www.oecd.org/dataoecd/57/21/48219553.pdf> (dernière visite le 27 septembre 2011).
- 8 Parti conservateur du Royaume-Uni (2009), « One World Conservative: A Conservative Agenda for International Development », Livre vert sur la politique n° 11, <http://www.conservatives.com/~media/Files/Green%20Papers/Aid-Policy-Paper.ashx?dl=true> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 9 H. Haider (2010), « Helpdesk Research Report: Value for Money », Governance and Social Development Resource Center, <http://www.gsdr.org/go/display&type=Helpdesk&id=624> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 10 Traduction du discours de Barack Obama (2010) lors de la Conférence des Nations Unies sur les OMD, New York, septembre 2010, <http://projects.washingtonpost.com/obama-speeches/speech/409/> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 11 USAID (2010), copie du National Conference Call avec Ari Alexander et Maura O'Neill, novembre 2010, <http://forwardwip.usaidallnet.gov/node/295> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 12 N. Birdsall et W. D. Savedoff (2001), « Cash on Delivery: New Approach to Foreign Aid », Center for Global Development : Washington, DC, <http://www.cgdev.org/content/publications/detail/1423949/> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 13 Parti conservateur du Royaume-Uni, op. cit.
- 14 Groupe de la Banque mondiale, « Innovative Finance for Development Solutions: Initiatives of the World Bank Group », <http://siteresources.worldbank.org/CFPEXT/Resources/IF-for-Development-Solutions.pdf> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 15 M. Over (2010), « USAID Enables Results-Based Programming by Reforming Ho Hum Procurement Process », Center for Global Development, Rethinking US Foreign Assistance Blog, décembre 2010, <http://blogs.cgdev.org/mca-monitor/2010/12/usaid-enables-results-based-programming-by-reforming-ho-hum-procurement-processes.php> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 16 Oxfam Grande-Bretagne (2010), « Multilateral Aid Review », Oxfam Grande-Bretagne : Oxford, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/uk-multilateral-aid-review-126007> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 17 P. de Renzio et N. Woods (2010), « The Trouble with Cash on Delivery Aid: A note on its potential effects on recipient country institutions », note préparée dans le cadre de l'initiative du Center for Global Development sur les prestations contre remboursement (2010), <http://www.cgdev.org/doc/Cash%20on%20Delivery%20AID/Derenzio%20Woods.pdf> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 18 Banque mondiale (2011), « Un nouvel instrument pour promouvoir l'impact sur le développement : Prêt-programme pour les résultats », Note de synthèse révisée, Réforme des prêts d'investissement, Politiques opérationnelles et services aux pays, Banque mondiale : Washington DC, http://siteresources.worldbank.org/EXTRESLENDING/Resources/7514725-1299257856091/7774525-1299781956925/P4R-FRENCH_ConceptNote_Final.pdf (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 19 Oxfam a fait part de ces préoccupations à la Banque mondiale sous la forme d'une proposition lors du processus de consultation qui s'est tenu en juillet 2011 sur l'instrument de prêt-programme pour les résultats.
- 20 Government Offices of Sweden (2009), « Report on the Results of Swedish Development Cooperation », <http://www.regeringen.se/sb/d/11962/a/126259> (dernière visite le 26 septembre 2011).

- 21 Fonds africain de développement (2010), « Achieving Development Results », série du Fonds africain de développement, Banque de développement africaine, <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AFDB%20results%20lowres031010.pdf> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 22 Autres conditions : disposer d'un cadre de développement général, s'appuyer sur les systèmes nationaux, employer des processus transparents et une bonne gouvernance, notamment des mécanismes opérationnels d'implication des acteurs dans la société.
- 23 A. Natsios (2010), « The Clash of the Counter-bureaucracy and Development », Washington DC: Center for Global Development, www.cgdev.org/content/publications/detail/1424271 (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 24 Ibid, p. 4.
- 25 Atelier du DSA-IGS (Development Studies Association-International GNSS Studies) (2011), « A perfect storm: what happens to women in the context of the perverse incentives of development aid funding », atelier d'une journée organisé par le groupe d'étude sur les questions hommes/femmes du DSA et l'IGS, Oxford Department of International Development, Université d'Oxford.
- 26 Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005), Programme d'action d'Accra (2008), Consensus européen pour le développement (2006)
- 27 S. Bökkerink (2008), « Fast Forward : Comment la Commission européenne peut prendre les devants en fournissant un budget de haute qualité afin de soutenir l'éducation et la santé », Oxford : Oxfam International, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/fast-forward-how-the-european-commission-can-take-the-lead-in-providing-high-qu-114490> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 28 E. Montfield (2011), présentation à Bruxelles (Belgique) lors de l'événement « Budget Support: Good or Bad for Development? » organisé conjointement par l'ODI et Oxfam
- 29 À son plus haut niveau en 2008, l'administration britannique attribuait 29 % de son aide bilatérale sous la forme d'aide budgétaire. En 2010-2011, ce chiffre est retombé à 20 %.
- 30 Communiqué de presse du DFID (14 juillet 2011) <http://www.dfid.gov.uk/Media-Room/Press-releases/2011/Government-to-suspend-general-budget-support-to-Malawi/> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 31 Programme des opérations du DFID pour la Zambie pour 2011 – 2015 (2011), <http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications1/op/zambia-2011.pdf> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 32 Rapport annuel du DFID pour 2011 (2011), <http://www.dfid.gov.uk/About-DFID/Finance-and-performance/Annual-report/> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 33 Programme des opérations du DFID pour la Zambie pour 2011 – 2015 (2011), op. cit.
- 34 Concernant la Zambie, Oxfam reconnaît que le DFID a inscrit dans son programme des opérations qu'il s'apprêtait à travailler sur un déploiement de la base de données factuelles sur l'aide budgétaire, initiative que nous saluons. Seulement, cette initiative s'est effectuée au prix d'une coupe de 16 % de ce type d'aide, et elle devrait être mise en œuvre avant que des décisions ne soient prises pour limiter ce type d'aide.
- 35 J. Rand et G. Watson (2007), « Rights-based Approaches: Learning Project », Boston et Atlanta : Oxfam Amérique et Care, p. 5, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/rights-based-approaches-learning-project-134967> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 36 Pour plus d'informations, consultez <http://www.oxfamamerica.org/articles/one-step-forward-in-campaign-to-end-violence-against-women> (dernière visite le 27 septembre 2011).
- 37 R. Davies et J. Dart (2005), « The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use », Cambridge : MandE News, <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 38 Retrouvez plus d'informations sur la cartographie des réalisations à l'adresse <http://www.outcomemapping.ca/> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 39 J. Mayne (2008), « Contribution Analysis: An approach to exploring cause and effect », Document n° 16, Rome : Institutional Learning and Change Initiative (ILAC), <http://www.cgiar-ilac.org/content/contribution-analysis-approach-exploring-cause-and-effect> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 40 Retrouvez plus d'informations sur le retour sur investissement social à l'adresse <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 41 Retrouvez plus d'informations sur les évaluations participatives du développement à l'adresse <http://www.padev.nl/> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- 42 Retrouvez plus d'informations sur Sensemaker™ à l'adresse <http://www.sensemaker-suite.com/>
- 43 Ingénieurs Sans Frontières a fait cette démarche d'une manière intéressante, via un « rapport des défaillances » qui répertorie les défaillances constatées afin que d'autres puissent en tirer des enseignements. Pour plus d'informations, reportez-vous à : <http://www.ewb.ca/fr/whoweare/accountable/failure.html> (dernière visite le 26 septembre 2011).

- ⁴⁴ Retrouvez plus d'informations sur l'Oxford Poverty and Human Development Initiative à l'adresse <http://www.ophi.org.uk/> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- ⁴⁵ Oxfam Hong Kong (2008), « Towards Responsible Well-Being », Planning Learning and Accountability Framework, Version 1.0, Oxfam Hong Kong, <http://www.oxfam.org.hk/en/wellbeing.aspx> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- ⁴⁶ Initiative conjointe de l'OCDE pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement (2010), « Managing for Development Results – Draft Policy Brief », OCDE, <http://www.oecd.org/dataoecd/52/25/41178251.pdf> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- ⁴⁷ Oxfam Amérique (2009), « Ownership in Practice: The key to smart development », Washington DC : Oxford America, <http://www.oxfamamerica.org/publications/ownership-in-practice-the-key-to-smart-development> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- ⁴⁸ Des féministes, des organisations de défense des droits des femmes et des militant(e)s de l'égalité entre les sexes ont créé un ensemble d'exigences en matière de résultats, que les donateurs présenteront à Busan. Plus précisément, ils déclarent que « la redevabilité ne doit pas être fondée sur un nouveau système de suivi mis en place par l'OCDE. Elle doit également dépasser le simple cadre de la distribution de l'aide, et s'appliquer aussi aux résultats. Les systèmes de suivi doivent s'appuyer sur et améliorer les indicateurs de genre et les mécanismes de redevabilité pertinents à l'échelle du pays ou de la région, tels que : les cibles et indicateurs des objectifs du millénaire pour le développement, les exigences de reporting de la CEDAW, le reporting sur la Plateforme d'Action de Pékin (BPfA), le Plan d'Action de la Conférence International pour la Population et le Développement (CIPD), ou sur d'autres mécanismes internationaux comme par exemple l'examen périodique universel du Conseil des Droits de l'Homme (ONU). Les trois indicateurs GENDERNET sur l'égalité entre les hommes et les femmes et l'efficacité de l'aide intégrés à l'enquête de suivi de la Déclaration de Paris (2011) sont certes essentiels au processus actuel, mais si l'on souhaite aller de l'avant dans le suivi de la Déclaration de Paris et l'AAA, ces indicateurs ne doivent plus être optionnels : ils doivent être obligatoires et ouverts à l'intégration d'autres indicateurs, en particulier ceux qui mesurent l'allocation des budgets à la promotion des droits des femmes et de l'égalité de genre. » Disponible à l'adresse http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/demandes_des_femmes_vers_busan.pdf
- ⁴⁹ M. Tiwana et N. Belay (2010), « Civil Society: The Clampdown is Real: Global Trends 2009–2010 », Civicus World Alliance for Citizen Participation, http://www.civicus.org/content/CIVICUS-Global_trends_in_Civil_Society_Space_2009-2010.pdf (dernière visite le 26 septembre 2011).
- ⁵⁰ Les principes de la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf> (dernière visite le 26 septembre 2011).
- ⁵¹ *Ibid.* p. 19.
- ⁵² Civicus International recueille des informations pour le rapport « Civicus Civil Society Report ». <http://www.civicus.org/>
- ⁵³ Forum ouvert sur l'efficacité du développement des OSC (2010), « Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC », http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/principles_french.pdf (dernière visite le 26 septembre 2011).
- ⁵⁴ Vous pouvez retrouver un autre ensemble d'indicateurs sur l'amélioration de la gouvernance à l'adresse <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> (dernière visite le 26 septembre 2011).

© Oxfam International, septembre 2011

Ce document d'information a été rédigé par Tariq Ahmad. Oxfam remercie Greg Adams et Jon Mazliah pour leur assistance dans sa réalisation. Ce document fait partie d'une série de textes écrits pour informer et contribuer au débat public sur des problématiques relatives au développement et aux politiques humanitaires.

Ce document est protégé par droits d'auteur, mais peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés. Courriel : publish@oxfam.org.uk.

Pour toute information sur les questions soulevées dans ce document, veuillez envoyer un courrier électronique à : advocacy@oxfaminternational.org.

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la mise sous presse.

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International sous le numéro ISBN 978-1-84814-982-3 en septembre 2011. Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

Oxfam

Oxfam est une confédération internationale de 15 organisations qui travaillent ensemble dans 99 pays pour trouver des solutions durables à la pauvreté et l'injustice :

Oxfam Amérique (www.oxfamamerica.org),
Oxfam Australie (www.oxfam.org.au),
Oxfam-en-Belgique (www.oxfamsol.be),
Oxfam Canada (www.oxfam.ca),
Oxfam France (www.oxfamfrance.org),
Oxfam Allemagne (www.oxfam.de),
Oxfam Grande-Bretagne (www.oxfam.org.uk),
Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk),
Oxfam Inde (www.oxfamindia.org),
Intermon Oxfam (Espagne) (www.intermonoxfam.org),
Oxfam Irlande (www.oxfamireland.org),
Oxfam Mexique (www.oxfammexico.org),
Oxfam Nouvelle-Zélande (www.oxfam.org.nz),
Oxfam Novib (Pays-Bas) (www.oxfamnovib.nl),
Oxfam Québec (www.oxfam.qc.ca)

Les organisations suivantes, actuellement membres observateurs d'Oxfam, travaillent vers une affiliation complète :

Oxfam Japon (www.oxfam.jp)
Oxfam Italie (www.oxfamitalia.org)

N'hésitez pas à contacter les organisations répertoriées ci-dessus, par téléphone ou par courrier, pour toute information complémentaire. Vous pouvez également vous rendre sur : www.oxfam.org. Courriel : advocacy@oxfaminternational.org

www.oxfam.org

