

Pour une meilleure aide au développement

Améliorer les dispositifs d'incitation dans les organismes donneurs

BONNES PRATIQUES
ET OUTIL D'AUTOÉVALUATION



Pour une meilleure aide au développement

Améliorer les dispositifs d'incitation dans les organismes donneurs

BONNES PRATIQUES
ET OUTIL D'AUTOÉVALUATION

Première édition



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Le titre de cette série (Pour une meilleure aide au développement) renvoie aux travaux de l'OCDE sur l'efficacité de l'aide. S'il reflète un objectif que beaucoup partagent – assurer une utilisation de l'aide qui en accroîtra sensiblement l'impact sur la concrétisation des objectifs fondamentaux de développement – les publications paraissant dans cette série n'ont cependant aucun lien avec les activités et opinions de « Better Aid », la plateforme d'action des OSC pour l'efficacité de l'aide (www.betteraid.org).

Publié en anglais sous le titre :

Better Aid

Improving Incentives in Donor Agencies

GOOD PRACTICE AND SELF-ASSESSMENT TOOL

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/editions/corrigenda.

© OCDE 2009

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

Avant-propos

En vertu de la Déclaration de Paris, les donateurs et les pays partenaires se sont engagés à « réformer les procédures et multiplier, à l'intention des décideurs et des agents des organismes d'aide, les incitations à œuvrer en faveur de l'harmonisation, de l'alignement et du ciblage sur les résultats, y compris dans les domaines du recrutement, de l'évaluation et de la formation ». Cette promesse reposait sur une reconnaissance du fait que les changements de comportement indispensables ne se produiraient pas de façon automatique car un certain nombre de coûts, d'ordre institutionnel, financier et politique, sont associés, au départ et sur le long terme, à une modification de la façon dont se conduisent les donateurs et les partenaires. L'importance de dispositifs d'incitation adéquats pour pousser les gestionnaires et responsables – et, plus essentiel encore, les dirigeants politiques – à opérer les changements nécessaires a été soulignée dans plusieurs pays partenaires couverts par l'Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

Cette Évaluation a aussi mis en évidence la persistance, au niveau des donateurs, de problèmes liés aux incitations, parmi lesquels l'existence d'objectifs organisationnels et individuels, la pression à préserver la visibilité de la contribution propre de chaque organisme et à respecter ses propres exigences en matière fiduciaire et de reddition de comptes, le désir de certains organismes de poursuivre des objectifs nationaux sans lien avec le développement à travers les programmes d'aide, et la pression à utiliser les crédits et à « bouger rapidement ».

Il ressort des autoévaluations que, pour contrer et lever ces facteurs de désincitation, un certain nombre de donateurs « déploient des efforts considérables pour soutenir le programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide, tant dans les services centraux que sur le terrain, en opérant une décentralisation, en modifiant les modalités de mise en œuvre, ainsi qu'en renforçant et en réformant les lignes directrices et les procédures ». Reste qu'à ce jour les résultats de l'Enquête 2008 de suivi ne semblent guère indiquer que les incitations sous-tendant les pratiques des donateurs (dans des domaines autres que le déliement de l'aide) aient été notablement modifiées depuis la signature de la Déclaration de Paris.

À l'évidence, une transformation radicale des incitations appelle une ferme impulsion des sphères politiques, appuyée par des pressions des cercles informés dans les pays partenaires et donateurs. Les examens par les pairs effectués par le CAD témoignent que certains donateurs prennent des mesures constructives, par exemple pour intégrer les principes de la Déclaration de Paris dans leurs documents d'orientation et renforcer l'adhésion et la sensibilisation du Parlement et du grand public. Reste qu'il faut encore faire bien davantage. Le présent rapport se veut contribuer à répondre à cette nécessité en fournissant aux organismes donateurs des conseils sur les moyens d'améliorer l'efficacité de l'aide et en les aidant à répertorier les points forts, les points faibles et les lacunes de leurs dispositifs d'incitation pour ce qui est de la promotion de l'efficacité de l'aide.

Le rapport s'articule en deux parties :

- La première partie recense les bonnes pratiques propres à susciter une amélioration de l'efficacité de l'aide; celles-ci valent pour différents types d'organismes donateurs, multilatéraux aussi bien

que bilatéraux, et sont structurées autour des principes fondamentaux de gestion du changement : impulsion et organisation (engagement, communication, culture organisationnelle, notamment), ressources humaines (recrutement et affectation, formation et perfectionnement, et récompense et reconnaissance, en particulier), politiques et procédures, et budgétisation et reddition de comptes (y compris suivi et évaluation des performances et raccordement du budget à des résultats).

- La deuxième partie propose un outil d'autoévaluation à l'usage des organismes d'aide, destiné à aider ces derniers à répertorier les points forts, les points faibles et les lacunes de leurs dispositifs d'incitation pour ce qui est de la promotion de l'efficacité de l'aide. Forts de ces connaissances, il leur sera plus facile d'entreprendre les changements que requiert, dans leur organisation et leurs dispositifs d'incitation, une amélioration de l'efficacité de leur aide et, partant, le respect des engagements qu'ils ont souscrits dans la Déclaration de Paris.

Remerciements

Le présent Rapport sur les incitations à l'efficacité de l'aide dans les organismes donneurs a été élaboré par l'Activité conjointe sur la gestion au service de résultats sur la voie du développement, présidée par Joan Boer (Représentant permanent des Pays-Bas auprès l'OCDE) et Bruce Purdue (Banque asiatique de développement), sous les auspices du Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide, partenariat international hébergé par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Le Rapport fait fond sur de précédents travaux du Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide, des études réalisées par l'Overseas Development Institute (ODI) et des entretiens approfondis menés par PricewaterhouseCoopers (PwC) avec des agents des services centraux et des représentations sur le terrain des dix organismes donneurs suivants : l'Agence française de développement, la Banque asiatique de développement, l'Agence canadienne de développement international, la Millennium Challenge Corporation (États-Unis), le ministère néerlandais des Affaires étrangères, l'Agence suédoise de coopération pour le développement international, le Department for International Development du Royaume-Uni, le Department of State des États-Unis (Office of the Director of Foreign Assistance), la United States Agency for International Development et la Banque mondiale. Tous les membres de l'Activité conjointe de l'OCDE/CAD sur la gestion au service de résultats sur la voie du développement ont en outre été consultés.

Tous nos remerciements à Stefan Schmitz, analyste principal à la Division de l'efficacité de l'aide de la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE, et à son collègue Shayne MacLachlan, qui ont assuré le contrôle qualité et le formatage du document en vue de sa publication.

Table des matières

Partie I

Bonnes pratiques propres à susciter une amélioration de l'efficacité de l'aide

Résumé	11
Introduction	15
Mise en perspective du problème	16
Objet	17
Principes directeurs	17
Bonnes pratiques	19
Impulsion	20
Ressources humaines	27
Politiques et procédures	31
Budgétisation et reddition de comptes	36
Notes	39

Partie II

Améliorer les dispositifs d'incitation dans les organismes donateurs : outil d'autoévaluation

Introduction	43
Finalité	44
À quel moment et dans quelles conditions les organismes doivent-ils utiliser cet outil?	44
Volet A – Questionnaire à l'intention du personnel	47
Instructions	48
1. Sensibilisation	48
2. Impulsion	49
3. Ressources humaines	51
4. Politiques et procédures	52
5. Budgétisation et reddition de comptes	53
6. Facteurs déterminants de réussite	55
7. Profil de la personne interrogée	55
Volet B – Diagnostique de l'organisme	57
Consignes	58
1. Impulsion	58
2. Ressources humaines	61

3. Politiques et procédures	67
4. Budgétisation et reddition de comptes	69
5. Calcul de la note globale	71
6. Fiche de notation	72
Volet C – Rapport	73
Consignes	74
Modèle	74
Références et bibliographie	75
Liste des encadrés	
I.1. Susciter l’engagement et la connaissance	23
I.2. Des promesses à l’action	25
I.3. Gestion des ressources humaines	30
I.4. Adapter les directives et procédures	33
I.5. Redéfinir la relation entre les services centraux et les bureaux extérieurs	34
I.6. Mesurer la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris	38

PARTIE I

Bonnes pratiques propres à susciter une amélioration de l'efficacité de l'aide

La première partie recense les bonnes pratiques propres à susciter une amélioration de l'efficacité de l'aide; celles-ci valent pour différents types d'organismes donateurs, multilatéraux aussi bien que bilatéraux, et sont structurées autour des principes fondamentaux de gestion du changement : impulsion et organisation (engagement, communication, culture organisationnelle, notamment), ressources humaines (recrutement et affectation, formation et perfectionnement, et récompense et reconnaissance, en particulier), politiques et procédures, et budgétisation et reddition de comptes (y compris suivi et évaluation des performances et raccordement du budget à des résultats).

PARTIE I

Résumé

Une amélioration de l'efficacité de l'aide est essentielle pour assurer la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la persistance du soutien accordé au développement. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (adoptée en mars 2005) est ancrée sur les bonnes pratiques répertoriées au fil des ans et témoigne d'un consensus international sur la nécessité d'une réforme de l'acheminement et de la gestion de l'aide¹.

La Déclaration de Paris se fonde sur plusieurs principes de simple bon sens, à savoir que l'aide serait plus efficace si les pays en développement exerçaient une plus grande maîtrise sur les politiques et stratégies de développement (appropriation), si les donateurs faisaient reposer leur soutien sur les priorités et systèmes de ces pays (alignement), coordonnaient leurs activités et s'appliquaient à réduire au minimum les coûts de transaction (harmonisation) et si pays partenaires et donateurs s'employaient, ensemble, à l'administrer de telle sorte qu'elle produise des résultats (gestion axée sur les résultats) et devaient se rendre mutuellement des comptes sur les résultats effectivement obtenus grâce à l'aide (responsabilité mutuelle).

Les signataires de la Déclaration de Paris ont confirmé reconnaître que l'application de ces principes était déterminante pour la réalisation des OMD et autres objectifs poursuivis en matière de développement. Ils ont aussi admis qu'une amélioration de l'efficacité de l'aide était réalisable et nécessaire quelles que soient les modalités de cette aide, et qu'ils devaient s'efforcer, à titre individuel et collectif, de choisir et concevoir des modalités appropriées et complémentaires afin d'optimiser l'efficacité de leur action globale.

Les comportements, individuels et collectifs, au sein des organismes donateurs sont influencés par un certain nombre de facteurs qui modèlent le système d'incitation. Un accord se dégage pour dire qu'un des meilleurs moyens d'améliorer l'efficacité de l'aide est le recours par les organismes d'aide à des incitations qui peuvent être mises spécifiquement en place pour, par exemple, signaler la valeur attribuée à l'efficacité de l'aide, encourager les agents à intégrer les principes de la Déclaration de Paris dans leur travail et leur en donner les moyens, et favoriser la rationalisation des procédures.

Trouver des incitations adéquates pour rendre les comportements individuels et collectifs conformes aux objectifs de la Déclaration de Paris constitue toutefois un réel défi. Le présent ouvrage recense, à l'intention des organismes donateurs, les bonnes pratiques propres à améliorer l'incitation à l'efficacité de l'aide, avec les bienfaits qu'on peut en attendre pour la concrétisation des objectifs de développement. Celles-ci valent pour différents types d'organismes donateurs, multilatéraux aussi bien que bilatéraux, et sont structurées autour des principes fondamentaux de gestion du changement :

- impulsion et organisation (engagement, communication, culture organisationnelle, notamment) ;
- ressources humaines (recrutement et affectation, formation et perfectionnement, et récompense et reconnaissance, en particulier) ;
- politiques et procédures ; et

- budgétisation et reddition de comptes (y compris suivi et évaluation des performances et raccordement du budget à des résultats).

Dans le guide qui suit sont présentées un certain nombre de suggestions, inspirées de mesures qui ont porté leurs fruits dans divers organismes donateurs. Parmi ces dernières, les éléments suivants apparaissent comme les plus importants :

- Les messages émanant de la direction des organismes pour confirmer leur attachement aux principes énoncés dans la Déclaration de Paris doivent être inlassablement répétés afin de bien imprégner tous les esprits.
- Il est capital d'exposer clairement ce qui doit être fait différemment pour améliorer l'efficacité de l'aide et obtenir de meilleurs résultats sur le front du développement ainsi que les conséquences, pour l'organisation et les agents eux-mêmes, d'un refus d'obtempérer. Les hauts responsables doivent impliquer tous les échelons de la hiérarchie dans le processus de communication et tenir les cadres comptables de l'obtention des changements requis au sein des équipes placées sous leur autorité.
- Le plus délicat et problématique est d'obtenir un engagement de haut niveau et des orientations claires à propos de priorités concurrentes face à des arbitrages difficiles. Les dirigeants doivent établir un ensemble précis de priorités qui seront ensuite répercutées à travers toute l'organisation. Il peut se révéler nécessaire d'expliquer aux autorités publiques, au Parlement, aux organisations de la société civile et au grand public les conséquences des choix opérés pour l'obtention à long terme de résultats sur le front du développement afin que ces derniers soient en mesure de demander à la direction des comptes sur les engagements qu'elle a pris.
- La gestion des performances peut offrir un canal pour assurer l'intégration des principes de la Déclaration de Paris dans la culture organisationnelle. L'expérience du secteur privé montre que la valeur ajoutée de la gestion des performances vient de ce qu'elle constitue un instrument de motivation, incitant les individus à mettre une énergie accrue au service des objectifs de l'entreprise ce qui facilite la mise en œuvre de sa stratégie. Cela implique l'adoption d'une « gestion axée sur les résultats en matière de développement », c'est-à-dire la mise en place d'un processus intégré reliant la stratégie à des résultats, parmi lesquels la collecte de données pour étayer une prise de décision fondée sur l'observation des faits, la fixation d'objectifs et de cibles qui renvoient clairement à la stratégie, la répercussion de ces derniers au niveau des agents (par exemple dans les objectifs individuels et les compétences de bases requises) et l'alignement des processus (planification opérationnelle, budgétisation, rapport sur les performances, évaluation des investissements, évaluation du personnel, reconnaissance et récompense, recrutement et rétention de personnel).
- En parallèle, il convient d'indiquer clairement les résultats dont les agents seront tenus pour responsables et au regard desquels ils seront évalués (par exemple une contribution à la lutte contre la pauvreté et non pas un objectif de dépense), quelles formes pourraient prendre un succès ou un échec, les risques que les agents peuvent raisonnablement prendre, et comment ces éléments pourront influencer sur l'évaluation de la performance globale des agents et l'évolution de leur carrière.
- L'expérience montre que plus la répartition des ressources, humaines et autres, et des responsabilités est décentralisée au profit du terrain, meilleures sont les performances de l'organisme sur le plan de l'efficacité de l'aide. La décentralisation et la délégation de pouvoir au niveau des pays, dans le cadre de politiques soucieuses d'efficacité de l'aide

arrêtées par les services centraux, permet aux instances de terrain, avec un soutien approprié de ces derniers, d'accorder les programmes aux priorités et systèmes locaux. Accroître les pouvoirs dévolus au terrain permet à un organisme donneur de réagir en souplesse et rapidement à l'évolution des priorités locales et d'établir et entretenir des relations avec tout un éventail d'acteurs locaux.

- Enfin, il est essentiel que les fonctions d'administration soient intégrées dans tout dispositif d'incitation nouveau, en reconnaissance de l'importance du rôle joué par ceux à qui incombent la supervision de l'application des règles d'ordre juridique et fiduciaire et en matière de passation des marchés et la gestion des processus.

PARTIE I

Introduction

Mise en perspective du problème

Une amélioration de l'efficacité de l'aide est essentielle pour assurer la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la persistance du soutien accordé au développement. Par efficacité de l'aide, on entend ici la qualité de l'acheminement, de la gestion et de l'utilisation de l'aide, telle que définie dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Cette dernière est ancrée sur les bonnes pratiques répertoriées au fil des ans et témoigne d'un consensus international sur la nécessité d'une réforme de l'acheminement et de la gestion de l'aide. Elle se fonde en particulier sur plusieurs principes de simple bon sens, à savoir que l'aide serait plus efficace si les pays en développement exerçaient une plus grande maîtrise sur les politiques et stratégies de développement (appropriation), si les donateurs faisaient reposer leur soutien sur les priorités et systèmes de ces pays (alignement), coordonnaient leurs activités et s'appliquaient à réduire au minimum les coûts de transaction (harmonisation) et si pays partenaires et donateurs s'employaient, ensemble, à l'administrer de telle sorte qu'elle produise des résultats (gestion axée sur les résultats) et devaient se rendre mutuellement des comptes sur les résultats effectivement obtenus grâce à l'aide (responsabilité mutuelle).

Les signataires de la Déclaration de Paris ont confirmé reconnaître que l'application de ces principes était déterminante pour la réalisation des OMD et autres objectifs poursuivis en matière de développement. Ils ont aussi admis qu'une amélioration de l'efficacité de l'aide était réalisable et nécessaire quelles que soient les modalités de cette aide, et qu'ils devaient s'efforcer, à titre individuel et collectif, de choisir et concevoir des modalités appropriées et complémentaires afin d'optimiser l'efficacité de leur action globale.

Les organismes donateurs peuvent recourir à un certain nombre de moyens pour mieux respecter les engagements qu'ils ont souscrits dans la Déclaration de Paris, et améliorer l'acheminement, la gestion et l'emploi de leur aide. Une des principales solutions recensées par le Groupe de travail de l'OCDE/CAD sur l'efficacité de l'aide est le recours à des incitations qui peuvent être mises spécifiquement en place au niveau de l'organisation pour, par exemple, signaler la valeur attribuée à l'efficacité de l'aide, encourager les agents à intégrer les principes de la Déclaration de Paris dans leur travail et leur en donner les moyens, et favoriser la rationalisation des procédures.

Une incitation peut se définir comme un système de récompenses et sanctions que les individus perçoivent comme associées à leurs actions et à celles des autres. Les comportements, individuels et collectifs, au sein des organismes donateurs sont influencés par un certain nombre de facteurs qui modèlent le système d'incitation, notamment :

- la connaissance et la compréhension de l'environnement extérieur ;
- la conscience des priorités politiques et/ou managériales ;
- la motivation personnelle et l'adhésion à la mission de l'organisme ;
- les critères d'évaluation des performances/de promotion du personnel ; et
- la pression des pairs et la reconnaissance liée à certains types de comportement².

Objet

Les conseils qui suivent valent pour tous les types d'organismes donneurs, multilatéraux aussi bien que bilatéraux, de grande ou de petite taille, intégrés au ministère des affaires étrangères ou autonomes, parties à un dispositif administratif complexe ou indépendants. Ils se veulent souples, et adaptables et extensibles aux donneurs non traditionnels et fondations. Dans la Déclaration de Paris, le renforcement des systèmes d'incitation fait certes l'objet d'engagements de la part des pays partenaires aussi bien que des donneurs, mais les présentes orientations ont été rédigées à l'intention des seuls organismes donneurs, pas des gouvernements partenaires.

Le présent ouvrage vise à fournir aux organismes donneurs des pistes sur les bonnes pratiques propres à améliorer l'incitation à l'efficacité de l'aide. Il convient de préciser que l'efficacité de l'aide n'est pas une fin en soi mais plutôt la résultante d'un ensemble de principes destinés à aider les pays partenaires et les organismes donneurs à œuvrer ensemble à la réalisation des OMD et autres objectifs de développement. L'idée est donc d'aider les organismes d'aide à voir si, et comment, leur système d'incitation promeut réellement l'intégration des principes de la Déclaration de Paris dans leurs activités à l'appui de ces objectifs. Le présent guide offre un point de référence et met en évidence les éléments les plus importants du complexe dispositif d'incitation dans le cadre duquel opèrent les organismes donneurs (et leurs agents) et qui influe sur l'efficacité de l'aide qu'ils dispensent. Ces derniers pourront également s'en inspirer pour incorporer d'autres objectifs de développement soigneusement choisis dans leur système d'incitation.

« Nous n'avons pas besoin d'un carcan. Ce qu'il nous faut, c'est une approche progressive, graduelle et évolutive, des principes de la Déclaration de Paris. »

Pour débrouiller ces questions, il a parfois été nécessaire d'isoler les incitations à l'efficacité de l'aide des autres incitations concurrentes. Les conseils qui suivent ne constituent pas un « menu unique » mais plutôt un ensemble de suggestions inspirées par l'observation des méthodes qui ont porté leurs fruits dans différents organismes donneurs. Leur application à tel ou tel organisme spécifique sera guidée par diverses considérations, parmi lesquelles la taille de l'organisme, son budget, son degré de décentralisation, son mandat spécifique, sa structure de gouvernance, son caractère bilatéral ou multilatéral. Elle sera aussi fonction du pays bénéficiaire et du contexte. Des exemples précis, ou illustratifs, sont fournis dans des encadrés.

Principes directeurs

Le présent guide trouve son point d'ancrage dans la Déclaration de Rome sur l'harmonisation (adoptée en février 2003) et la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (de mars 2005), et plus particulièrement dans les passages suivants de ces textes :

- **Déclaration de Rome** : « Nous sommes déterminés à exécuter les activités suivantes pour renforcer l'harmonisation : ... Développer, à tous les niveaux de nos organisations, des incitations de nature à susciter la reconnaissance par nos services des avantages que comporte l'harmonisation pour une efficacité accrue de l'aide. »
- **Déclaration de Paris** : « Les donneurs et les pays partenaires s'engagent conjointement à réformer les procédures et multiplier, à l'intention des décideurs et des agents des organismes d'aide, les incitations à œuvrer en faveur de l'harmonisation, de l'alignement et du ciblage sur les résultats, y compris dans les domaines du recrutement, de l'évaluation et de la formation. »

Pour l'élaboration de bonnes pratiques présentées ci-après, nous nous sommes aussi appuyés sur les principes fondamentaux de gestion du changement. Des travaux de recherche comme de notre propre expérience, il ressort que le changement peut être le fruit d'un processus soit essentiellement directif soit avant tout fédérateur. Dans le premier cas, les avantages et impératifs liés au changement sont définis au départ par la hiérarchie tandis que lorsque le changement se veut plus fédérateur ceux qui en subiront les effets contribuent à en déterminer l'objet, le sens et la manière dont il sera mis en œuvre. Lors de nos recherches pour la préparation du présent guide, nous avons constaté que, si tous les organismes n'ont pas adopté pas la même approche à l'égard de la conduite du changement, tous les cas de réussite partageaient les caractéristiques bien établies suivantes :

- **impulsion et organisation**, ce qui implique l'adhésion des plus hautes sphères grâce à la mise en évidence des avantages à escompter, l'alignement de la hiérarchie sur des messages clés, la communication dès le départ avec le personnel et les autres parties prenantes ou leur implication dans le processus, et la systématisation de la mise en œuvre des changements à travers un programme de gestion des performances ;
- **ressources humaines**, autrement dit la mobilisation d'un soutien et de capacités par des changements dans les stratégies de recrutement, de formation et de récompense ;
- **politiques et procédures**, ce qui signifie s'assurer que les systèmes, les processus et la culture renforcent le changement; et
- **budgétisation et reddition de comptes**, ce qui passe par la fixation d'un commun accord d'indicateurs de réussite et de leurs modalités de suivi, le raccordement des décisions budgétaires à des critères de performance au regard de ces indicateurs, et la prise en compte dans les dotations budgétaires des conséquences en termes de ressources du respect des engagements relatifs à l'efficacité de l'aide.

PARTIE I

Bonnes pratiques

Impulsion

L'impulsion politique est à elle seule le plus puissant moteur de changement, et elle est une condition indispensable pour générer chez les dirigeants des organismes donneurs l'engagement que requiert la mise en œuvre des principes inscrits dans la Déclaration de Paris. Parmi les mesures d'incitation qui peuvent être prises au niveau politique figurent l'adoption de textes législatifs, l'explication au public et aux membres du Parlement des principes de la Déclaration de Paris, ou la surveillance, par des observateurs extérieurs, des résultats effectivement obtenus en matière de développement. Il est reconnu que l'impulsion et l'exemple de la hiérarchie constituent, dans toute institution, le premier vecteur de changement : en l'absence de signaux clairs et répétés de tous les niveaux de la hiérarchie, une modification des politiques, du règlement du personnel ou des systèmes de rapports aura des effets limités.

Les organismes signataires de la Déclaration de Paris ont vu dans ses principes un moyen d'obtenir des résultats durables dans le domaine du développement. Le souci de l'efficacité de l'aide doit en conséquence imprégner la culture des organismes donneurs et leurs dirigeants s'en faire des hérauts. Cela implique de prôner sans relâche haut et fort l'efficacité de l'aide, de susciter une convergence de vues sur ce que celle-ci recouvre, de modifier au besoin les systèmes en place et de sanctionner l'absence de progrès. Tous les services de l'organisation doivent faire leur action à mener.

L'expérience accumulée par les organismes donneurs dans ce domaine met en évidence les bonnes pratiques suivantes :

Engagement

- Du rapport de synthèse diffusé en 2008 par le CAD/OCDE sur l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, il ressort que l'**engagement** est à ce jour le facteur d'incitation le plus important³. Côté technique, certains donneurs ont, pour stimuler l'engagement des hautes sphères, nommé parmi les hauts responsables des champions de l'efficacité de l'aide. D'autres ont créé une petite section dédiée à la politique et la coordination pour l'efficacité de l'aide et localisée à un niveau proche des hauts responsables de telle sorte qu'elle soit en mesure d'influer sur les processus essentiels et de délivrer des messages forts. Dans ce dernier cas, la création de cette nouvelle fonction ne doit pas empêcher que des efforts soient déployés pour faire de l'efficacité de l'aide un souci constant de l'ensemble des services de l'organisation. Quoi qu'il en soit, l'engagement peut demeurer un problème particulièrement épineux au niveau politique/stratégique, surtout si des incitations concurrentes entrent en jeu.
- Pour que l'engagement transparaisse dans les actes, la hiérarchie doit **préciser clairement les priorités**, surtout lorsque coexistent des promesses incompatibles ou lorsque des arbitrages délicats s'imposent. Le dispositif d'incitation est structuré autour d'un ensemble complexe d'objectifs, ce qui peut conduire à des compromis. Les organismes donneurs sont souvent confrontés à des facteurs d'incitation qui jouent en

sens contraire, les poussant pour les uns à faire avancer le développement (par exemple obtenir des résultats sur la voie des OMD et autres objectifs de développement durable) et pour les autres à se plier aux pressions émanant, au niveau intérieur, des pouvoirs publics, du Parlement ou des organisations de la société civile (s'agissant de la visibilité de la contribution nationale ou de l'utilisation des systèmes et procédures en vigueur dans leur propre pays). Or, les pays ont adopté la Déclaration de Paris précisément pour consolider leur engagement à l'égard des objectifs de développement, partant de l'hypothèse que le respect des principes qui la sous-tendent les aiderait à assurer la réalisation de ces objectifs. Les dirigeants doivent élaborer un ensemble précis de priorités qui seront ensuite répercutées à travers toute l'organisation. Il peut se révéler nécessaire d'expliquer aux autorités publiques, au Parlement, aux organisations de la société civile et au grand public les conséquences des choix opérés pour l'obtention à long terme de résultats sur le front du développement afin que ces derniers soient en mesure de demander à la direction des comptes sur les engagements qu'elle a pris.

- Le plus délicat et problématique est d'obtenir un engagement de haut niveau et des orientations claires à propos de priorités concurrentes face à des arbitrages difficiles. En exposant sans détour les divers aspects de l'efficacité de l'aide et les bonnes pratiques qui y concourent, le présent guide se veut apporter un éclairage sur les choix qu'il faut réellement opérer pour structurer les incitations de manière à optimiser les progrès accomplis vers des objectifs multiples. Afin d'aider à mieux comprendre les conséquences de ces choix, on se penchera ici sur trois facteurs de désincitation cités en exemple par les personnels d'organismes donateurs :

« Notre plus grande contrainte ce sont les objectifs de dépense. »

1. La plupart des organismes subissent une pression permanente à l'action, autrement dit il y a toujours un projet, un programme ou une opération de prêt à préparer, négocier avec les autorités et faire approuver en interne dans les temps convenus, ensuite de quoi il faudra verser rapidement les fonds et produire des résultats sans délai. Cela semble particulièrement problématique pour les organismes dont le budget augmente. Les objectifs de versement jouent quasi inévitablement à l'encontre de l'efficacité de l'aide car, trop souvent, il existe des délais incompressibles qui ne sont pas pris en compte.
2. La hiérarchie témoigne généralement d'une aversion pour le risque alors que le respect des principes de la Déclaration de Paris implique une prise de risques à la hauteur des avantages à escompter (l'alignement sur les procédures et systèmes d'un pays partenaire, par exemple, ne va pas sans un risque fiduciaire).
3. Au plan interne, pour défendre le budget de l'aide devant une commission parlementaire ou rendre des comptes aux autorités de contrôle, par exemple, les organismes d'aide obtiendront plus facilement gain de cause avec des projets qu'ils gèrent eux-mêmes compte tenu de la visibilité qui y en découle qu'avec des actions associant plusieurs donateurs entre lesquels il est plus problématique d'imputer les résultats obtenus.

« Les instances locales sont priées d'opérer une harmonisation mais en même temps de conserver une position de leader et d'être présentes dans tous les secteurs prioritaires. »

Il est possible de remédier à ces facteurs de désincitation. Ainsi, l'utilisation d'un système de gestion axée sur les résultats dans le domaine du développement peut aider à mettre en évidence les résultats à obtenir. Tout ministre entrant en fonction qui introduit de nouvelles priorités doit transposer celles-ci en objectifs de résultat et d'impact et non en

objectifs de dépense. À l'inverse, les donateurs qui ne souhaitent pas voir leurs dépenses diminuer dans un premier temps peuvent essayer de modifier leur façon de dépenser afin de respecter leur engagement à l'égard de l'obtention de résultats sur la voie du développement tout en tenant leurs objectifs de dépense. Ils pourraient par exemple privilégier les objectifs globaux de dépenses sur les objectifs par projet ou programme : pour atteindre le volume global de dépenses qu'ils se sont fixés, ils pourraient ensuite recourir à la coopération déléguée, y compris avec des organismes multilatéraux.

Communication interne et externe

- Pour en revenir aux bonnes pratiques, l'engagement de haut niveau à l'égard de l'efficacité de l'aide et les décisions relatives aux priorités concurrentes doivent, d'abord et avant tout, être communiqués à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation afin que chacun en ait une bonne **connaissance**. Dans la plupart des organismes, les principes de la Déclaration de Paris ne sont pas considérés comme une nouveauté, mais la connaissance de ce qu'ils recouvrent est plus ou moins grande selon les organismes. Tous les cinq ne sont pas aussi bien compris, et les moins bien appréhendés et assimilés sont souvent ceux de la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle. Les mesures suivantes semblent en l'espèce relever de la bonne pratique :
 1. La diffusion d'une **déclaration des hautes sphères (énoncé de mission)** affichant l'adhésion de l'organisation aux principes de la Déclaration de Paris en tant que moyen d'obtenir des résultats convenus dans le domaine du développement est un bon point de départ pour faire mieux connaître ces principes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme. Cette déclaration doit être régulièrement réactualisée pour éviter toute rupture avec le comportement des échelons inférieurs de l'organisme, y compris les instances de terrain.
 2. Les stratégies à l'appui de l'efficacité de l'aide et la terminologie correspondante doivent être intégrées dans les **documents relatifs à la politique opérationnelle**, et les engagements inscrits dans la Déclaration de Paris se reflètent dans les documents d'orientation, déclarations gouvernementales et autres cadres d'action équivalents. Tous ces documents doivent indiquer comment l'efficacité de l'aide sera assurée.
 3. Comme pour toute autre initiative tendant à susciter des changements, il est capital d'**exposer clairement** ce qui doit être fait différemment ainsi que les conséquences, pour l'organisation et les agents eux-mêmes, d'un refus d'obtempérer. Les hauts responsables doivent impliquer tous les échelons de la hiérarchie dans le processus de communication et tenir les cadres comptables de l'obtention des changements requis au sein des équipes placées sous leur autorité.
 4. Les messages émanant de la direction des organismes doivent être inlassablement **répétés** (pendant plusieurs années) afin de bien imprégner tous les esprits.
 5. **Sensibiliser le grand public** à l'importance de l'efficacité de l'aide pour l'obtention de résultats sur la voie du développement peut aussi jouer un grand rôle. Le degré de soutien apporté par le public au programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide influe sur la marge de manœuvre dont dispose l'organisme donneur pour définir l'orientation de son action. Mieux faire connaître à l'opinion les succès remportés grâce à l'aide, les capacités qui se mettent en place dans les pays et les engagements internationaux relatifs à l'amélioration de l'efficacité de l'aide contribuera à améliorer le climat de confiance et à susciter un consensus autour de la poursuite du soutien.

Encadré I.1. **Susciter l'engagement et la connaissance**

Engagement politique

En Suède, le ministre des Affaires étrangères et le directeur général de l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi) ont adressé une lettre conjointe à toutes les ambassades le 14 avril 2005 pour confirmer leur attachement au programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide. Le président du Groupe des Nations unies pour le développement (GNUD) a envoyé à tous les coordonnateurs résidents des lettres (notamment des lettres signées par l'OCDE/CAD, la Banque mondiale et le PNUD) les invitant à donner suite à la Déclaration de Paris et à appliquer le plan d'action arrêté par le GNUD. Le ministre allemand de la Coopération pour le Développement a placé la mise en œuvre de la Déclaration de Paris tout en haut de l'échelle des priorités de l'Allemagne en matière de coopération pour le développement. Au Cambodge, les autorités nationales et les partenaires au développement (Allemagne, Banque asiatique de développement, Banque mondiale, Danemark, France, Japon, Nations Unies, Royaume-Uni, Suède et Union européenne) ont signé une « Déclaration sur l'harmonisation et l'alignement » dans laquelle ils se disent déterminés à mettre en place « un partenariat efficace pour le développement basé sur l'engagement, le respect et la confiance mutuels ».

Sensibilisation

Divers donateurs ont eu recours à des méthodes différentes pour faire mieux connaître, à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisme d'aide, le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide :

- Au Royaume-Uni, le *Department for International Development* (DFID) fait paraître chaque mois une lettre d'information fournissant des renseignements sur les actualisations apportées aux politiques, les publications récentes, les aspects relatifs à l'efficacité de l'aide des projets en cours et à venir et les prochaines manifestations.
- En France, l'Agence française de développement (AFD) a élaboré et diffusé une brochure exposant son « approche stratégique fondée sur la responsabilité et le partenariat ».
- Au Canada, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a adopté une stratégie de communication sur la Déclaration de Paris spécifiquement axée sur ses cadres et agents, dans le cadre de laquelle des messages réguliers sont diffusés sur le site intranet de l'Agence, des expositions sont présentées dans le hall d'entrée et des séminaires informels (déjeuners sandwich) sont organisés avec des hauts responsables.
- Aux États-Unis, l'efficacité de l'aide était inscrite à l'ordre du jour de la conférence qui a réuni à Washington en mai 2005 les directeurs des missions de l'*United States Agency for International Development* (USAID) à travers le monde, lors de laquelle l'Administrateur d'USAID a commandé aux gestionnaires sur le terrain de faire preuve d'initiative et de participer aux processus locaux pour la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris.
- Toujours aux États-Unis, la *Millennium Challenge Corporation* (MCC) s'emploie à faire mieux connaître les principes de la Déclaration de Paris à travers un ensemble de canaux de communication, formels et informels. Ces principes sont abordés pendant les journées d'insertion des nouvelles recrues et des notes sur la Déclaration de Paris et les procédures de coordination entre donateurs ont été élaborées et distribuées à tout le personnel. Des débats autour des principes de la Déclaration de Paris sont organisés chaque trimestre avec les quelque 300 agents de la MCC, et la question est également abordée dans les échanges d'information informels permanents.
- Aux Pays-Bas, deux rapports ont été établis (en 2005 et 2007) sur les résultats en matière de développement. Du fait qu'ils ont pris part à la collecte et au traitement des données et à l'élaboration des rapports, les agents, des services centraux comme des instances de terrain, se sont sentis plus impliqués et ont pris conscience de l'importance et de l'utilité d'une reddition de comptes sur les résultats obtenus et de l'exploitation des enseignements de l'expérience.

Cela offre aussi l'occasion de resserrer la collaboration avec la société civile, laquelle peut exercer une utile fonction de contrôle. À l'évidence, s'ils se veulent fiables les messages ne peuvent être systématiquement positifs, et l'éternel problème de la mesure de l'impact effectif de l'aide, ou des conséquences du recours à des modes d'acheminement de l'aide conformes aux engagements souscrits dans la Déclaration de Paris, prend une acuité toute particulière dans l'optique de la gestion de l'information du public.

« Nous adhérons aux principes de la Déclaration de Paris, nous démenons pour les appliquer et, pour l'essentiel, les mettons en pratique dans tout ce que nous faisons. »

Culture organisationnelle

- Au-delà de la sensibilisation, l'expérience tend à montrer que promouvoir l'**appropriation** du programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide **et son intégration** dans toutes les activités d'une organisation favorise des changements fédérateurs, une convergence de vues ainsi qu'une plus grande cohérence et une généralisation des efforts déployés pour améliorer les résultats obtenus sur le front du développement. Susciter l'appropriation demande du temps et de la détermination, mais c'est absolument essentiel pour entretenir l'incitation et les résultats à en attendre en stimulant une évolution de la culture organisationnelle. Les agents des organismes donneurs font régulièrement observer que même si leur façon de travailler va dans le sens des principes de la Déclaration de Paris, ces principes ne constituent pas pour eux un guide délibéré en tant que tels. Autrement dit, même en l'absence de connaissance, une appropriation du programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide peut s'opérer à l'échelle de l'organisation si l'engagement politique des sphères supérieures trouve un écho au plan opérationnel à travers un processus qui relie la stratégie aux résultats. À titre d'exemples, par ordre de complexité croissant :

1. Exploiter la connaissance des engagements en aidant à mieux comprendre **ce qu'ils signifient dans la pratique**, à travers la fourniture régulière de données concrètes sur les questions d'efficacité de l'aide dans des lettres d'information ou sur le site intranet, la création de réseaux internes pour le partage de données d'expérience et des problèmes rencontrés, et l'organisation de séminaires ou d'activités promotionnelles spécifiques.
2. Elaborer des **plans d'action** pour la mise en œuvre du programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide au niveau de l'organisme, des pays ou à l'échelon international (voire les trois) et établir à intervalles réguliers des rapports sur leur avancement et les progrès accomplis vers les objectifs de développement. Ceux-ci peuvent être dérivés directement des engagements et cibles figurant dans la Déclaration de Paris.
3. La **gestion des performances** peut offrir un canal pour assurer l'intégration des questions d'efficacité de l'aide dans la culture organisationnelle. L'expérience du secteur privé montre que la valeur ajoutée de la gestion des performances vient de ce qu'elle constitue un instrument de motivation, incitant les individus à mettre une énergie accrue au service des objectifs de l'entreprise ce qui facilite la mise en œuvre de sa stratégie. Cela implique l'adoption d'une « gestion axée sur les résultats en matière de développement », c'est-à-dire la mise en place d'un processus intégré reliant la stratégie à des résultats, parmi lesquels la collecte de données pour étayer une prise de décision fondée sur l'observation des faits, la fixation d'objectifs et de

Encadré I.2. Des promesses à l'action

MCC – Internalisation du programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide

La MCC a vu le jour peu après l'adoption de la Déclaration de Rome et définissait ses politiques et pratiques à peu près à l'époque où a été signée la Déclaration de Paris. En conséquence, elle a intégré d'emblée le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide et les principes de la Déclaration de Paris dans son mode de fonctionnement et placé à un niveau particulièrement élevé dans son échelle interne de valeurs les principes de l'appropriation, de l'alignement, de l'harmonisation et de la gestion axée sur les résultats.

Asdi – Plan d'action 2006-2008 pour l'amélioration de l'efficacité de l'aide

En 2006 l'Asdi a fait paraître un « Plan d'action pour l'amélioration de l'efficacité de l'aide » visant à garantir le respect des engagements souscrits par la Suède en vertu de la Déclaration de Paris. Y est réitéré l'attachement de l'Asdi à l'efficacité de l'aide, indiqué son intention d'entreprendre les changements nécessaires et présenté un ensemble de mesures concrètes. Il y est reconnu que l'Asdi doit modifier ses méthodes de travail, et en particulier affiner son ciblage sur la pauvreté comme le veulent les OMD, opérer des choix stratégiques concernant ses concours financiers et techniques et ses portefeuilles-pays, et revoir ses modalités d'acheminement pour les accorder au programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide. Est aussi admise la nécessité de changements de caractère plus interne, notamment améliorer la communication au sein de l'agence, s'adapter à une répartition des tâches permettant d'exploiter les complémentarités au niveau de chaque pays, modifier les règles de fonctionnement du personnel au niveau des bureaux locaux et de tous les services, et revoir le rôle des autres acteurs suédois dans la coopération pour le développement. Le plan répertorie cinq grandes actions que doit engager l'Asdi entre 2006 et 2008 : i) mettre en place un système de suivi pour mesurer les progrès accomplis au regard de la Déclaration de Paris, ii) adapter les méthodes et procédures existantes et en concevoir de nouvelles, iii) renforcer les compétences à travers des formations et une révision des principes régissant les affectations et les recrutements et sous-tendant le dispositif d'incitation, iv) faire connaître le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide à l'intérieur et à l'extérieur de l'agence, et v) intégrer ce dernier dans le dispositif d'assurance-qualité.

DFID – Une architecture intégrée de planification des activités

L'efficacité de l'aide et l'obtention de résultats sont deux priorités du DFID auxquelles les divisions sont censées contribuer à travers leurs « cadres de suivi des performances ». Ces priorités de l'organisation sont reflétées par trois indicateurs : i) amélioration de la performance globale au regard des engagements souscrits dans la Déclaration de Paris, ii) application des principes de la Déclaration de Paris et respect des objectifs-cibles au niveau de l'ensemble du DFID et des bureaux locaux, et iii) amélioration de l'efficacité par l'apprentissage et une meilleure exploitation des données d'observation. De ces indicateurs sont dérivées des actions et des cibles à intégrer dans les cadres de suivi des performances des divisions. Ces dernières sont censées opérer un suivi régulier de leurs propres performances. Une réunion du conseil d'administration est organisée tous les ans avec les directeurs, qui en outre rencontrent tous les six mois les directeurs généraux pour faire le point des avancées obtenues au regard des cadres de suivi des performances. Le rapport de gestion trimestriel restera le principal instrument de reddition de comptes sur les performances de l'organisation et sera restructuré pour être aligné sur le nouveau cadre.

Fonds international de développement agricole (FIDA) – Gestion des performances

En septembre 2006, le FIDA s'est doté d'un nouveau système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP) censé favoriser une amélioration du ciblage, de l'alignement, de la mesure et de la gestion de la qualité de ses activités. Ce système consiste en une cascade de résultats institutionnels centrés sur les principaux déterminants de l'efficacité du développement, qui donnent lieu à un suivi trimestriel au niveau du Fonds, des départements et des divisions. Ces résultats englobent des indicateurs dérivés des programmes d'options stratégiques par pays (COSOP) axés sur les résultats et des moyens que le FIDA entend utiliser pour renforcer son engagement stratégique international. Grâce au programme de travail et budget axé sur les résultats, les ressources humaines et financières sont ensuite alignées sur les résultats.

cibles qui renvoient clairement à la stratégie, la répercussion de ces derniers au niveau des agents (par exemple dans les objectifs individuels et les compétences de bases requises), l'alignement des processus (planification opérationnelle, budgétisation, rapport sur les performances, évaluation des investissements, évaluation du personnel, reconnaissance et récompense, recrutement et rétention de personnel) sur la stratégie, la communication efficace d'informations sur les performances et la mise en place de mesures correctives efficaces si besoin. On reviendra plus en détail sur les incitations associées à ces composantes spécifiques du cadre de gestion des performances dans les trois prochaines sections, consacrées aux ressources en personnel, aux politiques et procédures, et à la budgétisation et la reddition de comptes.

Cohérence et contexte local

- Lorsqu'un donneur est représenté dans un pays par plus d'une instance gouvernementale ou d'un organisme exécutant, il est capital de veiller à la **cohérence**. Les instances ou organismes extérieurs à la sphère du développement (par exemple ceux qui travaillent pour la défense) sont souvent beaucoup moins au fait du programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide et de ce qu'il implique. Les lignes directrices établie en 2003 par l'OCDE/CAD sur l'harmonisation des pratiques des donneurs recommandent que les agences disposent de toute la flexibilité nécessaire, compte tenu des contraintes extérieures, pour adopter des procédures communes dans un pays donné et que les rôles et responsabilités des divers organismes soient clairement définis et portés à la connaissance du gouvernement partenaire et des autres acteurs importants⁴. Certains donneurs sont parvenus à intégrer les activités des différents organismes dans une stratégie ou un plan d'action formant un tout cohérent.

« Les organismes extérieurs à la sphère du développement ne parlent pas le même langage. »

Or, dans les contextes fragiles, où l'aide ne constitue qu'une composante de l'action d'un donneur et où d'autres organismes qui ne se tracassent pas d'efficacité de l'aide ont souvent un rôle déterminant à jouer, des arbitrages peuvent devoir être opérés entre la cohérence de l'effort global et la cohérence de l'effort à l'appui du développement. S'il est important que les acteurs extérieurs à la sphère du développement saisissent bien les principes garants de l'efficacité de l'aide et en quoi leur respect contribue à rehausser l'impact obtenu, il est encore plus essentiel que soient élaborées, au niveau des pays, des stratégies appropriées qui assurent un emploi efficace de l'aide en parallèle avec d'autres formes d'intervention.

« La bonne application des principes de la Déclaration de Paris nécessite des homologues locaux de qualité. »

- D'une manière générale, l'expérience met en évidence la nécessité de **s'adapter au contexte local** et de reconnaître qu'il ne peut exister de « modèle unique » pour la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris. À titre d'exemple, alors que dans certains pays (Ghana, Ouganda, Tanzanie, notamment) les gouvernements partenaires ont désigné des fonctionnaires chargés de s'occuper exclusivement des questions d'efficacité de l'aide, dans d'autres (à commencer par les États fragiles) les capacités sont souvent trop faibles pour permettre l'exercice d'un réel contrôle sur le développement national. Le principe de l'appropriation, en particulier, apparaît spécialement difficile à respecter dans ce genre de situations.

Ressources humaines

Les critères de recrutement, d'évaluation et de récompense tendent à s'articuler autour des compétences et accomplissements techniques, du respect des budgets et délais, d'où un risque que soient négligés les dons nécessaires à la bonne application des principes de la Déclaration de Paris (qualités relationnelles et aptitude à gérer des processus, par exemple).

L'efficacité de l'aide est l'affaire de tous les agents des organismes œuvrant dans le domaine du développement. Les politiques de recrutement et d'évaluation doivent promouvoir la connaissance par le personnel des principes de la Déclaration de Paris et son attachement à ces principes. Par exemple, l'obtention sur le terrain de résultats conformes aux priorités des pays partenaires (qui sont les clients des organismes donateurs) doit être regardée comme tout aussi importante que la conduite efficiente et efficace des programmes dans le respect des délais impartis. La direction doit reconnaître les efforts déployés par le personnel pour assurer l'efficacité de l'aide et les récompenser, tout en tenant compte des contraintes différentes pouvant résulter du contexte local. Le succès et l'appréciation liés à l'adhésion aux principes de la Déclaration de Paris, et à l'obtention de résultats sur la voie du développement, peuvent venir de la remontée d'informations positives de la part des donateurs et des pays partenaires, dans le droit fil du principe de la responsabilité mutuelle, ainsi que de la reconnaissance, avec les récompenses qui l'accompagnent, des gestionnaires.

Parmi les mesures prises par les organismes donateurs figurent les suivantes :

Recrutement, affectation et rotation

- Mise en place de **politiques de recrutement** qui permettent la sélection de candidats possédant les compétences et l'expérience voulues pour œuvrer à l'efficacité de l'aide, ce qui implique de faire référence à ces compétences et connaissances dans les descriptions de fonctions relatives aux postes dont les titulaires devront appliquer les principes de la Déclaration de Paris, ou d'informer les commissions de sélection de l'importance de ces critères. Certains organismes donateurs se prévalent de bons résultats sur la voie de l'amélioration de l'efficacité de l'aide grâce à une modification de la composition de la population de leurs recrues : moins de techniciens et davantage de personnes possédant une formation générale et un réel sens des institutions, de la facilitation, de la négociation, de la construction d'un consensus et de la coordination. Cela dit, les politiques de recrutement qui privilégient ce genre de compétences générales risquent d'être à l'origine de difficultés si elles conduisent à exclure les connaissances techniques et spécifiques aux pays ou les dons linguistiques, indispensables au resserrement des relations avec le client et à une véritable appréhension du contexte local.

« La connaissance n'est plus reconnue, et rien n'est fait pour inciter le personnel à développer ses compétences. »

- **Gérer les rotations de personnel** d'une façon expressément destinée à instaurer une culture de l'efficacité de l'aide au sein de l'institution. Cela nécessite de :
 1. Faire systématiquement de l'expérience et des compétences indispensables pour œuvrer à l'efficacité de l'aide (par exemple des qualités relationnelles) un **critère essentiel pour les affectations sur le terrain**, surtout pour les postes de chef d'un bureau local, de directeur d'un programme-pays, de gestionnaire et autres du même genre. Une étude réalisée par la Banque mondiale en 2006 montre que des directeurs de programmes-pays qui sont parfaitement en prise avec le contexte local contribuent de façon décisive à promouvoir des possibilités d'harmonisation et d'alignement. Ils

constituent la source la plus influente d'incitation au sein d'un bureau local et parviennent même à influencer les autres donneurs⁵. Certains donneurs ont placé dans leurs bureaux locaux des agents confirmés qui ont pour fonction expresse de promouvoir l'efficacité de l'aide.

2. Placer les spécialistes techniques chargés de la conception des programmes et projets **dans le pays ou la région** concernés.
 3. Déterminer de façon stratégique l'affectation des agents possédant une expérience avérée de la promotion de l'efficacité de l'aide de manière à favoriser le **transfert de connaissances**. Certains donneurs ont ainsi constaté que faire réintégrer les services centraux aux agents ayant acquis une bonne expérience du terrain en les plaçant à des postes où il peuvent exercer une influence sur l'orientation de l'action, ou veiller à un minimum d'échanges entre régions, était utile pour favoriser l'apprentissage mutuel et le partage de données d'expérience à propos de l'efficacité de l'aide.
 4. **Redéployer le personnel** qui n'a pas encore eu l'occasion de mettre en pratique les principes d'efficacité de l'aide sur des postes qui lui permettront d'acquérir cette expérience en l'obligeant à suivre au préalable une formation adéquate. Cette démarche vaut aussi pour les agents remplissant des fonctions administratives.
- Gérer la **rotation du personnel** des bureaux au niveau des pays et des régions, s'agissant de la durée d'affectation, de l'ordonnancement et des transmissions, de manière à optimiser la base de connaissances institutionnelle et à assurer la continuité des partenariats. Une rotation trop fréquente du personnel joue à l'encontre de la soigneuse préparation, pas à pas, d'opérations respectueuses des principes de l'appropriation, de l'alignement et de l'harmonisation qui tiennent pleinement compte du contexte local et des questions de durabilité et d'impact sur le développement.
 - Recruter du **personnel local** possédant les qualifications et l'expérience requises pour nouer des contacts et entretenir un dialogue permanent avec des hauts fonctionnaires et les homologues donneurs dans un secteur particulier.
 - Assouplir les modalités de **détachement et d'échange de personnel** entre organismes donneurs et avec les administrations des pays partenaires.

Formation et perfectionnement

- Exploiter les outils de communication et de formation, les séminaires et les publications internes pour mettre en évidence l'**intérêt pour les agents de posséder une expérience en matière d'efficacité de l'aide**, cette dernière étant importante pour devenir un fin gestionnaire dans le domaine du développement, s'ouvrir à des possibilités d'apprentissage et de confrontation à de nouveaux défis, et ajouter une dimension supplémentaire aux travaux se rapportant au développement.
- Recourir à la **formation et à l'apprentissage auprès des pairs**, notamment au mentorat, pour faire comprendre aux agents l'importance de l'efficacité de l'aide et les tenir informés des mécanismes destinés à la promouvoir sur le terrain. Les organismes donneurs pourraient, par exemple, inscrire l'efficacité de l'aide dans leurs programmes de formation continue et aussi dans les programmes de formation préparatoires à une affectation sur le terrain. Il pourrait être fait appel à des agents bien rôlés aux questions d'efficacité de l'aide pour servir de champions, et éventuellement de mentors aux agents moins expérimentés auxquels ils apporteraient en direct des conseils adaptés.

Récompense et reconnaissance

- **Récompenser et reconnaître** les accomplissements en matière d'efficacité de l'aide et de résultats sur la voie du développement, par exemple à travers des incitations financières (primes spéciales ou augmentations annuelles de salaire) ou des manifestations officielles de reconnaissance publique (remise annuelle de médailles). Tous les agents n'étant pas sensibles aux mêmes formes d'incitation, la direction doit recourir à une panoplie diversifiée d'instruments.
- Intégrer des critères renvoyant à l'efficacité de l'aide dans les **critères d'évaluation et de promotion**. En particulier :
 1. Indiquer **clairement** les résultats dont les agents seront tenus pour responsables et au regard desquels ils seront évalués (par exemple une contribution à la lutte contre la pauvreté et non pas un objectif de dépense), quelles formes pourraient prendre un succès ou un échec, les risques que les agents peuvent raisonnablement prendre, et comment ces éléments pourront influencer sur l'évaluation de la performance globale des agents et l'évolution de leur carrière. Cela est particulièrement important lorsqu'il existe des engagements concurrents et que des arbitrages délicats doivent être opérés, par exemple dans les États fragiles.
 2. Veiller à ce que le système d'évaluation des performances permette une **juste récompense du temps et des efforts consacrés à l'efficacité de l'aide**, et pas seulement de la qualité technique et du respect des objectifs de dépense, en incorporant des objectifs se rapportant à la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris dans les critères d'évaluation et dans les contrats individuels de performance. La participation à une formation sur l'efficacité de l'aide pourrait être regardée comme un des éléments conditionnant une future promotion.
 3. S'assurer que les systèmes d'évaluation des performances tiennent compte de la **difficulté d'attribuer des résultats spécifiques** à une personne ou une équipe particulière dès lors que ces résultats sont le fruit d'efforts conjoints associant le gouvernement partenaire et peut-être d'autres donneurs. Dans certains organismes en effet, les perspectives d'obtenir une promotion sont encore d'autant meilleures qu'un grand projet peut être présenté comme le résultat du travail d'un agent ou d'une équipe restreinte.
 4. Encourager les agents à participer à des **exercices d'examen par les pairs** et à solliciter l'avis de leurs collègues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, y compris au sein des administrations des pays partenaires et des autres organismes donneurs. Cela contribuera à enraciner le principe de la responsabilité mutuelle, qui veut que les donneurs se prêtent à des évaluations extérieures et tiennent compte des informations en retour.
- Ne pas négliger les **motivations informelles** liées à la satisfaction dans l'emploi, à la reconnaissance des pairs et autres modes informels de récompense. Les invitations à participer à des retraites et autres manifestations, les citations dans des discours, les références dans des guides de bonnes pratiques ou études de cas, la satisfaction que procure le fait d'être à la pointe des pratiques du moment, et les signes mutuels de reconnaissance des efforts conjoints émanant de collègues au sein des administrations des pays partenaires et d'autres organismes donneurs sont ainsi autant d'éléments qui, c'est attesté, ont un rôle important.

Encadré I.3. **Gestion des ressources humaines**

MCC et Direction helvétique du développement et de la coopération (DDC) – Descriptions de fonctions pour les postes de responsable sur le terrain

La MCC a prêté attention aux principes de la Déclaration de Paris pour la constitution de son personnel. En particulier, une des principales obligations de ses directeurs résidents dans les pays, qui est stipulée dans leurs descriptions de fonctions, est de collaborer avec les autres donateurs. De son côté, la DDC helvétique accorde de plus en plus d'importance à la disposition à œuvrer à l'harmonisation et à la possession des compétences requises à cet effet dans le choix de ses chefs de missions. Dans les profils des directeurs résidents, il est de même fait référence aux qualités d'harmonisation.

DFID – Cadres de compétence et de performance

Les compétences essentielles autour desquelles s'articulent les systèmes de recrutement, d'évaluation et de promotion du DFID britannique favorisent implicitement les méthodes de travail harmonisées. Parmi ces dernières figurent : l'esprit d'équipe, des dons de communication et d'influence, la capacité d'organiser des montages financiers, des facultés de gestion des connaissances et de l'information, l'aptitude à produire des résultats et opérer des améliorations, et une volonté de perfectionnement personnel. Des questions à propos de l'harmonisation sont souvent posées lors des entretiens, mais l'accent est mis sur les qualités relationnelles indispensables pour œuvrer à l'harmonisation plutôt que sur les aspects théoriques. La hiérarchie est tenue de veiller à ce que les plans de formation continue des agents cadrent avec les objectifs de leurs divisions et de l'ensemble de l'organisme, lesquels intègrent les principes d'efficacité de l'aide.

Dans le cas des directeurs régionaux par exemple, les plans d'exécution comprennent une section sur l'efficacité de l'aide et les cadres de suivi des performances englobent des objectifs dans ce domaine. Les plans d'exécution font systématiquement référence à la nécessité d'obtenir des avancées sur la voie de l'efficacité de l'aide et de la réalisation des objectifs-cibles fixés dans la Déclaration de Paris, et les cadres de suivi des performances intègrent des mesures chiffrées concernant au moins trois indicateurs. Les directeurs régionaux sont ensuite censés répercuter les objectifs définis dans leurs cadres de suivi des performances sur ceux des agents des bureaux locaux.

ACDI – Formations et outils pour une gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats a fait son entrée à l'ACDI au milieu des années 70. Elle a ensuite été institutionnalisée à travers divers dispositifs et engagements de la hiérarchie au début des années 90, qui ont débouché sur l'adoption, en 1996, d'une politique formelle, réactualisée en 2008. La gestion axée sur les résultats a été officiellement imposée dans l'ensemble de l'administration canadienne en 2000, exigence qui a ensuite été sanctionnée en 2005 par un texte de loi (la Loi fédérale sur la responsabilité) et les obligations de comptes correspondantes. À l'ACDI, la gestion axée sur les résultats est activement promue par la haute direction.

La stratégie de l'ACDI dans ce domaine repose sur un dispositif organisationnel qui favorise le déploiement des ressources au service de résultats. Les hauts responsables encouragent et aident les agents à se concentrer sur les résultats en posant des questions sur la manière dont les résultats sont obtenus afin de créer au sein du personnel un état d'esprit propre à promouvoir la gestion axée sur les résultats. Des actions de renforcement des capacités et de formation ont été entreprises. Les formations proposées vont de l'initiation aux concepts de base (qu'est-ce qu'une chaîne de résultats) à des cours sur des sujets aussi pointus que la gestion des risques.

Encadré I.3. **Gestion des ressources humaines** (suite)

Banque mondiale – Récompenser les efforts à l'appui de l'efficacité de l'aide dans les évaluations du personnel

Afin d'encourager une attention plus systématique aux questions d'harmonisation et d'alignement, en juillet 2005, le déploiement d'efforts en faveur de l'harmonisation a été ajouté aux paramètres à prendre en compte pour la promotion à des postes techniques et managériaux de haut niveau. Dans le prolongement de cette décision, des orientations devaient être établies pour aider le personnel d'encadrement à évaluer la contribution des agents à l'harmonisation et à l'alignement au niveau des pays et des secteurs. Les vacances d'emploi internes récentes pour des postes de directeur pays et de directeur régional font expressément référence à la Déclaration de Paris et énumèrent, parmi les tâches et responsabilités y afférentes, la mise en œuvre des principes de l'harmonisation et de l'alignement et la coordination avec les autres donateurs*.

La Banque mondiale a aussi mis en place des prix – Prix d'excellence du président et Prix des bonnes pratiques du Groupe d'évaluation indépendant – pour les agents qui se sont distingués dans l'application des principes de la Déclaration de Paris relatifs à la gestion axée sur les résultats.

* IDA (2007), *IDA's Role in Enhancing Country-Level Effectiveness: Strengthening Harmonisation and Alignment*, Banque Mondiale, Washington D.C.

Politiques et procédures

Les politiques et procédures internes influent largement sur l'efficacité de l'aide. Elles peuvent faire obstacle à l'harmonisation et à une gestion axée sur les résultats, par exemple, si elles comportent des exigences qui rendent très difficile d'utiliser les systèmes des pays partenaires ou des modalités conjointes de financement. Des mécanismes de contrôle de la qualité et de supervision se fondant sur les réglementation et règles peuvent induire à éviter toute prise de risque alors que le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide nécessite de pouvoir compter sur des agents aptes à prendre des décisions judicieuses et bien calculées concernant les risques encourus sur le terrain.

Le souci d'efficacité de l'aide doit être intégré dans tout le système et devenir une constante dans l'action en faveur du développement de sorte qu'il se transforme en une méthode de travail par défaut. Les politiques et procédures internes doivent favoriser des décisions stratégiques bien informées (concernant le choix de tel assemblage de modalités d'aide ou le degré d'harmonisation et d'alignement à atteindre pour telle opération). Le partage de données d'expérience sur les entreprises réussies peut contribuer à la rationalisation des initiatives futures. Si ces considérations semblent assez éloignées de la question des incitations proprement dite, elles n'en sont pas moins importantes pour faciliter les changements évoqués dans les sections précédentes.

L'expérience accumulée par les organismes donateurs dans ce domaine met en évidence les bonnes pratiques suivantes :

- L'existence d'**orientations pratiques claires et de dispositifs de soutien** fournissant aux agents des indications sur les raisons d'efforts en faveur de l'efficacité de l'aide, les conditions dans lesquelles en déployer et la manière de s'y prendre s'est révélée un préalable important pour que les engagements politiques débouchent sur un changement de comportement. Divers organismes se sont bien trouvés d'avoir consacré des ressources

à l'élaboration de ce genre de conseils à l'intention de leurs agents de terrain, à partir de données d'expérience recueillies au niveau des pays et auprès d'autres donneurs. Il convient en outre d'adapter les documents d'orientation et procédures existants pour y intégrer les principes de la Déclaration de Paris, par exemple ajouter dans les directives pour la formulation des stratégies-pays l'obligation de consulter les autres donneurs et d'opérer une coordination avec eux, en convenant si possible d'activités conjointes. Les organismes donneurs doivent prêter une grande attention aux contraintes que l'appropriation, l'harmonisation et l'alignement font peser sur l'acheminement, lesquelles risquent bien souvent de conduire à une diminution du nombre de secteurs d'intervention. Ils doivent aussi encourager leurs agents à communiquer leurs stratégies-pays aux autres donneurs ou à étudier avec ces derniers les possibilités de stratégies conjointes afin de réduire les coûts de transaction pour les gouvernements partenaires et de favoriser l'union des forces.

- Outre les orientations pratiques, plusieurs organismes donneurs ont aussi revu leurs **procédures et directives opérationnelles** pour y intégrer les principes de la Déclaration de Paris, en redéfinissant les mécanismes d'acheminement de l'aide et la marge de manœuvre autorisée pour le recours à des dispositifs communs, avec d'autres donneurs ou les gouvernements partenaires. Des efforts ont par exemple été déployés pour élaborer des règles internes et communes de gestion financière qui privilégient clairement l'utilisation des systèmes des pays partenaires comme solution par défaut. Dans la même veine, certains donneurs ont modifié le cadre juridique régissant leurs opérations afin de pouvoir acheminer des fonds par l'intermédiaire d'un autre donneur ou de fonds communs sans que cela nécessite de remplir une multitude de documents ou d'obtenir une litanie d'autorisations. Les organismes multilatéraux, en particulier, ont recherché des moyens de réduire les coûts de transaction associés à l'entente sur la documentation juridique nécessaire à des opérations conjointes impliquant de multiples donneurs, et se sont accordés sur un modèle commun (harmonisé) de protocole d'accord pour les opérations de financement conjoint, ce qui facilite la mise en place de fonds d'affectation spéciale multidonneurs et l'utilisation de sauvegardes et d'exigences fiduciaires harmonisées dans les opérations conjointes.
- Pour de nombreux organismes donneurs, la clé a résidé dans la **souplesse** des procédures opérationnelles. La mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris se trouve grandement facilitée lorsque les règles de comptabilité, de passation des marchés et de fourniture de rapport sont facilement adaptables et qu'une certaine flexibilité sur le terrain est admise dans les textes. Les procédures doivent être suffisamment souples pour permettre, par exemple, à un bureau local de ne pas lancer tel ou tel processus ou intervention dès lors que celui-ci ne répond pas au critère d'efficacité de l'aide, c'est-à-dire ne suscite pas l'intérêt des institutions partenaires et de leur personnel ou n'apporte pas vraiment une contribution à la stratégie de lutte contre la pauvreté. Le programme à l'appui de l'efficacité de l'aide ne doit pas non plus devenir un carcan. Dans certains États fragiles, le personnel technique d'organismes donneurs a eu le sentiment que les mesures actives prises pour inciter la direction à œuvrer à la concrétisation des engagements souscrits dans la Déclaration de Paris et à en apporter la preuve ont considérablement réduit sa propre aptitude à faire face à une réalité changeante sur le terrain car tous les moyens financiers étaient injectés dans des fonds multidonneurs.
- L'expérience montre que plus la répartition des ressources, humaines et autres, et des responsabilités est **décentralisée** au profit du terrain, meilleures sont les performances

Encadré I.4. Adapter les directives et procédures

USAID – Système automatisé de gestion des directives

USAID a entrepris d'intégrer les grands principes de la Déclaration de Paris dans son système automatisé de gestion des directives, où est regroupé et régulièrement mis à jour l'ensemble des orientations opérationnelles existantes, et des procédures applicables aux différents stades du cycle des opérations sur le terrain. L'objectif, pour les services centraux, est de préciser ce que l'efficacité de l'aide implique dans les faits de sorte que les instances de terrain n'aient pas à trouver elles-mêmes comment assembler les pièces du puzzle que constituent les différents engagements de principe. Comme les nouvelles recrues d'USAID seront en outre initiées d'emblée aux arcanes du système, cela devrait favoriser davantage encore le respect des principes de la Déclaration de Paris au niveau des pays.

Pays du Groupe nordique plus – Financements conjoints, politique commune de passation des marchés et coopération déléguée

Les pays du Groupe nordique plus ont mis au point ensemble des instruments destinés à faciliter la collaboration entre donneurs, notamment un Guide pratique relatif aux accords de financement commun (février 2004, avec le Canada), une stratégie conjointe pour la passation des marchés (novembre 2004) complétée par un Guide (novembre 2005, avec l'Allemagne et le Canada), et un Guide pratique de la coopération déléguée (octobre 2006). Les missions locales et ambassades de ces pays sont encouragées à étudier activement les possibilités de dispositifs conjoints de financement et de passation des marchés, de même que de coopération déléguée, avec les partenaires du Groupe nordique plus et les autres donneurs qui sont prêts à s'y associer.

Banque mondiale – Stratégies d'aide-pays axées sur les résultats et directives révisées pour les prêts d'investissement

Pour la Banque mondiale, la mise en œuvre des engagements relatifs à l'alignement suppose essentiellement de faire reposer les programmes d'aide de l'Association internationale de développement (IDA) sur les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et de veiller à ce que ces programmes contribuent, dans les pays, à renforcer l'assise des politiques, plans et institutions indispensables au développement. Les stratégies d'aide-pays axées sur les résultats établies par l'IDA privilégient la définition de chaînes de résultats réalistes, l'alignement sur le projet à long terme et les priorités des pays, et la coordination avec les autres donneurs sur les principaux éléments de la stratégie. Par ailleurs, afin de réduire le recours aux unités parallèles de mise en œuvre et d'encourager ainsi le renforcement des capacités nationales, les directives révisées pour les prêts d'investissement imposeront que, pour les projets de l'IDA, l'intégration des unités parallèles de mise en œuvre dans les structures gouvernementales devienne la solution par défaut; toute proposition de création d'une nouvelle unité parallèle sera en conséquence considérée comme une exception et devra être clairement justifiée. Les chefs des équipes de projet devraient s'en trouver incités à prêter davantage d'attention au renforcement des capacités de gestion financière, de passation des marchés ainsi que de suivi et d'évaluation*.

FIDA – Programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats

Sur le terrain, le principal outil de planification et de suivi utilisé par le FIDA est le programme d'options stratégiques par pays (COSOP) axé sur les résultats, dont la conception a été revue en 2006. Ce dernier est un instrument essentiel de gestion de l'alignement du programme de prêts et de dons du FIDA sur les objectifs stratégiques du FIDA lui-même et ceux du pays partenaire. Il favorise aussi une plus grande harmonisation entre les projets financés par des prêts et par des dons (y compris ceux d'envergure régionale et mondiale), ainsi qu'une meilleure coordination avec les activités opérationnelles des autres donneurs et les stratégies nationales de développement des pays partenaires. Afin de promouvoir une gestion réellement axée sur les résultats au niveau des pays, les COSOP sont normalement soumis à examen chaque année, à mi-parcours et à leur achèvement. Dans ce cadre, des enquêtes seront menées chaque année pour recueillir l'avis des clients et des partenaires sur la performance du FIDA. Ce genre d'exercice va dans le sens du principe de la responsabilité mutuelle, inscrit dans la Déclaration de Paris, et consolide en outre l'appropriation locale du processus.

* IDA (2007), *op. cit.*

Encadré I.5. Redéfinir la relation entre les services centraux et les bureaux extérieurs

Pays-Bas – Décentralisation

En 1996, les Pays-Bas ont mis en place un modèle décentralisé en vertu duquel l'exécution de la coopération pour le développement est totalement déléguée aux ambassades et missions dans les pays, avec une rotation régulière des experts entre les services centraux et le terrain. C'est à ces dernières qu'incombe la responsabilité des programmes de développement et à cet effet leur sont dévolus de vastes pouvoirs en matière d'élaboration des politiques, de mise en œuvre et de gestion financière pour tout ce qui touche à l'aide au développement, y compris s'agissant du dialogue avec les gouvernements des pays partenaires et les autres donateurs.

Autres donateurs membres du Groupe nordique plus¹ – Décentralisation

Les autres donateurs membres du Groupe nordique plus ont eux aussi opéré une décentralisation importante au profit de leurs représentations sur le terrain, lesquelles assument désormais une grande partie des responsabilités pour ce qui est de la planification et de la gestion de l'aide au développement. Plusieurs ont en outre délégué aux instances de terrain des pouvoirs substantiels en matière d'approbation, d'examen et d'assurance qualité.

Initiatives au niveau du terrain

Des progrès importants sur la voie de l'amélioration de l'efficacité de l'aide sont observés au niveau local dans des pays où les autorités nationales et leurs partenaires pour le développement ont souscrit des engagements mutuels et mis en place des systèmes de suivi.

Au **Cambodge**, les pouvoirs publics ont pris diverses mesures pour faire avancer le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide. Le groupe consultatif, créé en 1996, est un lieu privilégié pour un dialogue de haut niveau sur l'efficacité de l'aide et le développement socio-économique entre les autorités nationales et les partenaires pour le développement. Signe de son appropriation accrue du processus, le gouvernement a décidé, en 2006, de transformer la réunion annuelle du groupe consultatif en un Forum sur la coopération pour le développement au Cambodge (*Cambodia Development Co-operation Forum – CDCF*), dont la présidence est assurée depuis 2007 par les autorités cambodgiennes elles-mêmes. Ce dispositif permet aux pouvoirs publics, aux partenaires pour le développement et aux membres de la société civile de se retrouver pour débattre des processus liés aux politiques publiques et de leur financement par le gouvernement ainsi que de se pencher sur de grandes questions d'orientation stratégique ou de s'interroger sur les domaines où des progrès plus rapides et plus radicaux sont nécessaires ou dans lesquels des mesures supplémentaires s'imposent. Le premier forum a eu lieu à Phnom Penh en juin 2007. Il était présidé par les pouvoirs publics et la Banque mondiale y tenait le rôle de chef de file des donateurs.

Au **Malawi**, les évaluations de la gouvernance conduites récemment (par la MCC et la CE, notamment) diffèrent des précédents exercices de ce type en ce sens qu'elles s'appuient sur des indicateurs et s'articulent autour des objectifs de la Déclaration de Paris. Une étape majeure sur la voie de l'harmonisation entre donateurs a été l'adoption d'une Approche commune du concours budgétaire (CABS) en vertu de laquelle a été créée une commission de la gouvernance chargée de coordonner les activités des donateurs dans ce domaine. Des réunions sont organisées tous les mois afin de mesurer les avancées obtenues dans la concrétisation des engagements souscrits et un cadre conjoint d'évaluation des performances, renvoyant à un ensemble convenu d'indicateurs, a été élaboré.

Encadré I.5. Redéfinir la relation entre les services centraux et les bureaux extérieurs (suite)

Au **Mozambique**, les donateurs recourant au soutien budgétaire ont formalisé, en 2000, leurs efforts de coordination dans un programme conjoint, qu'a remplacé, en 2004, un mémorandum d'accord entre les pouvoirs publics et les donateurs apportant une aide-programme, dans lequel les deux parties prennent des engagements précis concernant l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'aide-programme. Les autorités nationales ont adhéré à un « cadre d'évaluation des performances » (PAF) qui sert de base à un processus d'examen annuel conjoint dans le cadre duquel les donateurs passent en revue les progrès accomplis par les autorités nationales et souscrivent des engagements coordonnés sur les apports d'aide pour l'année suivante. Depuis 2003, les donateurs opérant au Mozambique ont eux-mêmes fait l'objet d'évaluations, se fondant sur un « cadre d'évaluation des performances des partenaires à l'aide-programme », formule qui s'est révélée utile pour les inciter à améliorer leur performance dans des domaines comme l'alignement, la prévisibilité, la réduction du recours à la conditionnalité et l'allègement des coûts de transaction². Cela constitue un bon exemple de responsabilité mutuelle.

Banque mondiale – Incitations matérielles visant à encourager le personnel à accepter une affectation sur le terrain

Les prestations pour affectation hors siège offertes par la Banque mondiale ont été revues en 2004, avant tout pour rendre plus attrayantes les affectations sur le terrain, en particulier dans des États fragiles ou affectés par un conflit. La direction de la Banque a dernièrement admis qu'il fallait améliorer davantage encore les incitations matérielles destinées à encourager les agents à aller travailler sur le terrain. Dans ces conditions, une nouvelle révision du système de prestations a été engagée afin de :

- mieux reconnaître la spécificité des affectations dans des États fragiles ou affectés par un conflit, par une plus grande générosité des « primes versées aux agents travaillant dans des États fragiles ou touchés par un conflit » ;
- mieux tenir compte des besoins des familles par la mise en place d'une « allocation d'appui à la famille » ;
- stabiliser le niveau des prestations en affectant moins de ressources aux prestations variables comme les « primes pour poste difficile » et davantage aux prestations fixes comme les « indemnités d'affectation » et « allocations d'appui à la famille » ; et
- simplifier le système de prestations et améliorer l'administration des prestations.

Danemark – Examen des performances

Les autorités danoises réalisent des examens des performances des ambassades s'articulant autour des grands axes suivants : gestion et personnel, gestion financière, et mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Un examen des performances implique l'élaboration avec l'ambassade intéressée d'un plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement. Il s'agit d'un dispositif interne d'examen par les pairs qui s'est révélé efficace pour rapprocher les services centraux et le personnel de terrain ainsi que pour mettre en commun des bonnes pratiques et opérer une convergence de vues sur le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide.

1. Comprend le Danemark, la Finlande, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède.
2. *Overseas Development Institute* (avril 2006), *Promoting Mutual Accountability in Aid Relationships*, *Overseas Development Institute*, Londres.

de l'organisme sur le plan de l'efficacité de l'aide. La décentralisation et la délégation de pouvoir au niveau des pays, dans le cadre de politiques soucieuses d'efficacité de l'aide arrêtées par les services centraux, permet aux instances de terrain, avec un soutien approprié de ces derniers, d'accorder les programmes aux priorités et systèmes locaux, et du même coup améliore les possibilités de nouer des partenariats à l'échelon local. Accroître les pouvoirs dévolus au terrain permet à un organisme donneur de réagir en souplesse et rapidement à l'évolution des priorités locales et d'établir et entretenir des relations avec tout un éventail d'acteurs locaux. Les organismes donneurs doivent envisager de mettre en place des incitations propres à favoriser la délocalisation sur le terrain d'agents expérimentés, par exemple en assujettissant les promotions à des postes de responsabilité à une affectation dans un environnement « difficile », en veillant au bien-être des agents expatriés par l'apport de services de soutien de qualité, ou en instaurant un programme actif d'aide aux agents de retour du terrain qui permette à ces derniers de retrouver un emploi gratifiant au sein des services centraux. Ces considérations nous ramènent à certaines des questions concernant les dotations en personnel évoquées dans la section précédente, et à la nécessité d'instaurer des mesures propres à inciter les agents performants à accepter une affectation sur le terrain.

- La décentralisation mise à part, l'efficacité de l'aide passe aussi par la **reconnaissance de l'importante mission de soutien qui incombe aux services centraux** pour faire en sorte que l'apprentissage s'étende à l'ensemble de l'organisation : production de directives cohérentes, apport permanent d'un soutien et d'un encadrement techniques, suivi et évaluation, diffusion de bonnes pratiques, etc. Cela inclut les fonctions, essentielles, d'administration, ce qui recouvre tous ceux qui s'occupent de la supervision de l'application des règles d'ordre juridique et fiduciaire et en matière de passation des marchés et de la gestion des processus. Il est impératif que ces fonctions soient intégrées dans tout dispositif d'incitation nouveau. L'expérience montre en effet que l'administration peut faire largement obstacle, par l'augmentation des coûts de transaction, à la ligne d'action fixée par les décideurs. Cela est particulièrement vrai dans le cas de la Déclaration de Paris, dont la mise en œuvre requiert une souplesse dans laquelle les responsables de l'élaboration et de la mise en application des règles au sein des organismes donneurs peuvent voir une menace.

Budgétisation et reddition de comptes

L'impact sur l'efficacité de l'aide des incitations visant l'impulsion émanant de la direction, les ressources humaines, et les politiques et procédures internes est renforcé par l'existence d'incitations dans deux autres domaines : le suivi, l'évaluation et la reddition de comptes, d'une part, et la répartition et la flexibilité du budget, d'autre part. Des objectifs précis en matière d'efficacité de l'aide, étayés par des indicateurs de performance pertinents et un système adéquat de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes sont essentiels pour fournir à la hiérarchie, aux agents et aux services administratifs les informations dont ils ont besoin pour veiller à ce que les politiques définies au plus haut niveau, les stratégies par pays et les règles et procédures opérationnelles continuent de favoriser l'application des principes de la Déclaration de Paris.

De même, il faut tenir compte, dans les dotations budgétaires, des conséquences en termes de ressources du respect des engagements relatifs à l'efficacité de l'aide, faute de quoi au lieu d'avoir un caractère incitatif ces dotations deviendront un frein.

L'expérience accumulée par les organismes donateurs met en évidence les bonnes pratiques suivantes :

Suivi et évaluation des performances

- Des **objectifs** concernant l'efficacité de l'aide peuvent être établis pour chaque unité (équipe-pays, région, équipe sectorielle) et les avancées vers ces objectifs peuvent donner lieu à des examens réguliers avec la hiérarchie, où seront aussi traitées les questions budgétaires et les accomplissements possibles. Le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris peut se trouver facilité par l'élaboration d'un cadre intégré de mise en œuvre et de suivi qui tient compte des engagements de l'organisme au regard de chacun des piliers de la Déclaration.
- Pour encourager une prise de décision fondée sur l'observation des faits et une primauté accrue aux résultats de l'aide au développement, la plupart des organismes donateurs ont mis en place des **indicateurs de performance** permettant un suivi des progrès. Ces indicateurs doivent renvoyer aux principes de la Déclaration de Paris et leur conception doit tenir compte de la difficulté de mesurer les accomplissements caractéristiques de l'efficacité de l'aide comme la construction de partenariats, et du temps qu'ils peuvent demander, surtout dans des États fragiles. Pour signifier quelque chose, les indicateurs doivent être adaptés au contexte du pays et du secteur considéré et acceptés par le personnel et les décideurs. De plus en plus souvent, ils sont mis au point et suivis en consultation avec les autorités des pays partenaires et les autres donateurs, et il arrive même qu'ils soient communs. Ils englobent, par exemple, les avancées obtenues vers les objectifs de développement, la disponibilité de données pertinentes et leur qualité, ou le délai d'exécution des versements. Si une certaine prééminence leur est accordée en tant qu'indicateurs financiers, ils devraient contribuer à réduire l'effet de désincitation associé aux objectifs de dépense.
- La conduite régulière d'**exercices de suivi et d'examen** destinés à promouvoir et évaluer les progrès sur le front de l'efficacité de l'aide est un autre facteur important. Les informations ainsi recueillies doivent être répercutées dans les processus de définition des stratégies-pays et des activités de telle sorte que se propagent les fruits des dernières réflexions sur ce qui marche et ne marche pas. Les dispositifs internes d'examen peuvent se révéler très utiles à cet égard dès lors que les questions d'efficacité de l'aide y sont systématiquement abordées. Par ailleurs, le principe de la responsabilité mutuelle veut que les donateurs acceptent de communiquer les informations recueillies et les résultats des évaluations, et encouragent une culture organisationnelle dans laquelle les agents apprécient de recevoir une information en retour des partenaires (qu'elles proviennent d'évaluations à 360 degrés ou d'enquêtes auprès des clients, par exemple).
- En assurant que les dépenses et les activités des donateurs servent bien pour ce à quoi elles étaient destinées, les **audits internes et externes** peuvent constituer une incitation à l'efficacité de l'aide et à l'obtention de résultats sur la voie du développement. Dans ce contexte, les audits peuvent aussi se révéler un instrument important de contrôle du respect des obligations fiduciaires par les entités qui administrent les fonds des donateurs.

Raccordement du budget aux résultats

- Un moyen qu'ont les organismes d'aide de renforcer les incitations consiste à intégrer les processus de budgétisation, de planification des performances et de reddition de comptes. Certains organismes donateurs ont poussé un cran plus loin l'utilisation d'indicateurs de

Encadré I.6. Mesurer la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris

Pays-Bas – Reporting et évaluation

L'application des principes de la Déclaration de Paris a été facilitée par un ensemble d'instruments de planification, de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, à savoir : i) une planification stratégique sur plusieurs (quatre) années assortie de budgets glissants, étayée par une analyse des politiques des pays partenaires et de leur mise en œuvre au niveau sectoriel et global, ii) un suivi annuel (aux niveaux global, sectoriel et des programmes), iii) l'établissement tous les deux ans de rapports sur les résultats, iv) la multiplication des évaluations d'impact, et v) le choix de l'approche sectorielle et du soutien budgétaire, lorsque c'est possible, comme solution de première intention pour les programmes par secteur et par pays. Bien que la loi néerlandaise ne l'impose pas, les Pays-Bas se notent eux-mêmes au regard du *Commitment to Development Index* du *Center for Global Development* et utilisent cette note comme un indicateur de leur politique du développement.

Banque asiatique de développement (BASD) – Enquête auprès du personnel sur l'avancement de la gestion axée sur les résultats

En 2007, la BASD a fait réaliser une évaluation indépendante sur la gestion axée sur les résultats au sein de l'organisme. L'évaluation s'est appuyée sur les réponses de 958 agents à une enquête (taux de réponse de 41 %), les conclusions de onze groupes de réflexion comptant quelque 150 participants et des entretiens individuels avec une cinquantaine de membres du personnel, dont les vice-présidents et les directeurs généraux.

Département d'État des États-Unis et USAID – Lier les ressources à des informations sur les performances

Une réforme est en cours afin d'induire d'importants changements dans les processus en vue d'assurer l'intégration, au niveau de la planification et de la mise en œuvre, des programmes d'aide extérieure d'USAID et du Département d'État. Ainsi, à compter de l'exercice 2010, les demandes initiales de ressources adressées conjointement au Département d'État et à USAID par les missions sur le terrain devront se raccorder directement à des informations sur la performance, lesquelles seront ensuite injectées dans les processus d'élaboration du budget et d'évaluation des performances.

Société financière internationale (SFI) – Système de suivi des réalisations au plan du développement (DOTS)

En 2005, la SFI s'est dotée d'un nouveau dispositif de suivi appelé Système de suivi des réalisations au plan du développement (DOTS). Ce dernier est aligné sur le système d'évaluation *ex-post* et centré sur quatre axes de performance : la performance financière, la performance économique générale, la performance environnementale et sociale, et l'impact sur le développement du secteur privé. Aux yeux de la SFI, DOTS apporte des informations utiles pour favoriser le ciblage sur des résultats spécifiques de développement. A aussi été instaurée une fiche de performance au regard d'objectifs d'impact sur le développement entérinés par le Conseil. En 2005 a en outre été créée une Unité efficacité du développement, chargée de mesurer les résultats de la SFI en matière de développement et d'en rendre compte. L'Unité a organisé plus de 40 actions de formation l'année dernière, à l'occasion desquelles plus de 1 200 agents ont pu se faire une idée plus précise de ce que recouvre la mesure des résultats au plan du développement et de ce qu'est le système DOTS. Depuis 2007, à travers son rapport annuel, la SFI s'applique à présenter les résultats en termes de développement de l'intégralité de son portefeuille, y compris par région et branche d'activité (par sommation des notes obtenues par les différents projets). Ces données sont validées par un prestataire d'assurance externe.

Banque interaméricaine de développement (BID) – Fiche de notation à l'échelle de l'organisation

La BID s'applique à faire en sorte que tous les services reçoivent leur juste part du crédit associé aux résultats globaux de l'organisation et que les investissements fructueux soient durablement récompensés. La direction affiche un intérêt grandissant pour la gestion axée sur les résultats et les questions d'efficacité au regard du développement sont abordées aux réunions de gestion.

FIDA – Rapport sur l'efficacité en matière de développement

Le « Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement » présenté au Conseil d'administration de cet organisme en décembre 2007 contient un chapitre entier consacré aux « Progrès accomplis dans la mise en œuvre des engagements énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide » et s'appuie sur les résultats de l'enquête réalisée en 2006 par l'OCDE/CAD.

performance et de dispositifs de suivi en **alignant expressément leur budget sur les résultats** qu'ils visent à atteindre. Pour chaque dotation budgétaire, l'unité concernée est tenue d'indiquer sa mission première, les objectifs stratégiques qu'elle poursuit en vertu de cette mission, à travers quelles activités elle entend atteindre ses objectifs, les décisions d'affectation des ressources qui appuient ces activités, les arbitrages et choix qu'elle aura à opérer pour respecter son enveloppe budgétaire, les risques qu'elle perçoit dans sa stratégie et les principaux indicateurs de performance à l'aune desquels seront mesurées son efficacité et son efficience.

- Les donateurs doivent mieux appréhender les **répercussions sur le plan des ressources** du respect des engagements qu'ils ont souscrits dans la Déclaration de Paris. Les coûts de transaction – en temps de travail, en particulier – associés à la construction de partenariats avec les autorités locales, la coordination avec les autres donateurs, la négociation d'opérations de soutien budgétaire ou de mémorandums d'accord sont élevés, toutes ces tâches nécessitant l'élaboration de multiples projets qui effectuent un nombre considérable d'aller-retours entre les bureaux locaux et les services centraux. Bon nombre de ces coûts de transaction ont un caractère permanent; il convient en conséquence de les considérer comme des coûts fixes associés à un acheminement plus efficace de l'aide et de les intégrer dans les dotations budgétaires.
- Certains donateurs, dont la Banque mondiale, ont réexaminé leurs systèmes d'approbation, de versement et de suivi afin de voir s'il était possible de faire en sorte d'y privilégier le souci de l'efficacité de l'aide (avec l'allongement des délais de préparation qui en résulte) sur la rapidité de conception et de préparation des projets. Le surcroît d'efforts que requiert la quête d'efficacité de l'aide, en temps et en engagement personnel, doit être reconnu et apprécié par la direction, surtout s'agissant des personnes qui travaillent dans des États fragiles. Parallèlement, le respect des principes de la Déclaration de Paris peut avoir des retombées positives sur le budget des organismes, par exemple si les donateurs se partagent les coûts en faisant davantage appel aux travaux d'analyse conjoints ou aux dispositifs conjoints de supervision ou s'ils manifestent une plus grande sélectivité dans leurs portefeuilles.

Notes

1. Par efficacité de l'aide, on entend ici la qualité de l'acheminement, de la gestion et de l'utilisation de l'aide, telle que définie dans la Déclaration de Paris.
2. Overseas Development Institute (2006), «World Bank Incentives for Harmonisation and Alignment», Overseas Development Institute Londres.
3. OCDE/CAD (2008), «Efficacité de l'aide, Rapport d'étape sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris», *Pour une meilleure aide au développement*, OCDE, Paris.
4. OCDE/CAD (2003), «Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité», OCDE, Paris.
5. ODI (2006), *op. cit.*

PARTIE II

Améliorer les dispositifs d'incitation dans les organismes donneurs : outil d'autoévaluation

La deuxième partie propose un outil d'autoévaluation à l'usage des organismes d'aide, destiné à aider ces derniers à répertorier les points forts, les points faibles et les lacunes de leurs dispositifs d'incitation pour ce qui est de la promotion de l'efficacité de l'aide. Forts de ces connaissances, il leur sera plus facile d'entreprendre les changements que requiert, dans leur organisation et leurs dispositifs d'incitation, une amélioration de l'efficacité de leur aide et, partant, le respect des engagements qu'ils ont souscrits dans la Déclaration de Paris.

PARTIE II

Introduction

Finalité

Le présent outil a pour objectif d'aider les organismes d'aide à répertorier les points forts, les points faibles et les lacunes de leurs dispositifs d'incitation pour ce qui est de la promotion de l'efficacité de l'aide. Forts de ces connaissances, il leur sera plus facile d'entreprendre les changements que requiert, dans leur organisation et leurs dispositifs d'incitation, une amélioration de l'efficacité de leur aide et, partant le respect des engagements qu'ils ont souscrits dans la Déclaration de Paris.

À quel moment et dans quelles conditions les organismes doivent-ils utiliser cet outil?

Le processus d'autoévaluation doit être mené à intervalles réguliers (tous les ans ou tous les deux ans, par exemple) par une équipe centrale au sein de l'organisme, chargée du suivi et de la coordination du programme d'action en matière d'efficacité de l'aide. Il comporte trois volets :

- **Volet A** : un questionnaire succinct est adressé à un échantillon stratifié d'employés de l'organisme donneur, sur la base de leur code d'identification, par exemple. Les échantillons stratifiés sont des sous-ensembles de l'échantillon de population qui ont au moins une caractéristique en commun (il peut s'agir notamment de personnels de direction, de personnels opérationnels, de personnels fiduciaires, ou de personnels de terrain), limitant ainsi l'erreur d'échantillonnage. L'équipe centrale est chargée de déterminer un nombre et un échantillon représentatifs d'employés, de leur expliquer dans un courrier électronique la finalité et le déroulement du questionnaire, en les rassurant sur sa confidentialité. Elle leur adressera par la suite jusqu'à trois relances, analysera les données recueillies (et préparera notamment les représentations graphiques et les tabulations croisées), avant de les soumettre dans un rapport à l'intention de la direction. Si la taille de l'échantillon le permet, les organismes peuvent opter pour une ventilation des résultats par département ou tout autre critère.
- **Volet B** : l'équipe centrale établit un diagnostic de l'organisation, en faisant fond à la fois sur les résultats du questionnaire adressé au personnel, et sur d'autres données recueillies aux fins de l'évaluation. Elle pourrait trouver utile d'entamer dans un premier temps le diagnostic sans avoir consulté au préalable les résultats du questionnaire, afin de supprimer tout écart pouvant exister entre les deux séries de résultats. Le processus du diagnostic a été conçu pour permettre une certaine flexibilité, et pour laisser à chaque organisme le choix de l'approche qu'il souhaite adopter. À titre d'illustration, les organismes de grande taille peuvent demander à différents départements de procéder chacun à une partie du diagnostic pour leur propre évaluation, avant de confier à l'équipe centrale le soin de consolider l'ensemble des résultats.
- **Volet C** : les résultats du questionnaire et du diagnostic doivent être utilisés à des fins d'évaluation interne. Ils peuvent être présentés dans un rapport, accompagnés de

conclusions et de propositions des mesures à prendre pour remédier aux lacunes mises en évidence; un modèle de rapport est fourni à cet effet.

Il convient de préciser que le questionnaire et le diagnostic peuvent être menés indépendamment l'un de l'autre ou entrepris de concert. Nous recommandons cette deuxième procédure, qui permet d'intégrer pleinement les résultats du questionnaire au diagnostic de l'organisme.

PARTIE II

Volet A – Questionnaire à l'intention du personnel

Instructions

La durée du questionnaire est de 10 à 15 minutes. Celui-ci est divisé en sept sections :

- sensibilisation ;
- impulsion ;
- ressources humaines ;
- politiques et procédures ;
- budgétisation et reddition de comptes ;
- facteurs déterminants de réussite; et
- profil de la personne interrogée.

Vous êtes priés d'inscrire vos réponses dans les espaces prévus à cet effet. En cas d'hésitation, merci de donner la réponse qui se rapproche le plus de la réalité. Toutes les réponses seront confidentielles.

Insérer les consignes relatives au déroulement du questionnaire, notamment : Si vous devez vous interrompre avant d'arriver au terme du questionnaire, veuillez cliquer sur la touche « Sauvegarder le projet », puis reprendre le questionnaire à l'aide du lien fourni. Lorsque vous avez répondu à l'ensemble des questions, veuillez cliquer sur « envoyer ».

Pour chacune des affirmations suivantes, merci d'indiquer si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, ou pas du tout d'accord. Si vous ne possédez pas les connaissances nécessaires pour vous prononcer, ou si une affirmation ne s'applique pas à votre situation, veuillez cocher la case « ne sait pas/sans objet ».

1. Sensibilisation

S1. Je connais et comprends parfaitement l'ensemble des cinq principes énoncés dans la Déclaration de Paris.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S2. J'ai de l'expérience dans la mise en œuvre des principes suivants de la Déclaration de Paris :

S2.1. Appropriation – les pays en développement exercent une plus grande maîtrise sur les politiques et programmes de développement.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S2.2. Alignement – les donateurs font reposer leur soutien sur les priorités et les systèmes nationaux.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S2.3. Harmonisation – les donateurs coordonnent leurs activités et réduisent les coûts de transaction.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S2.4. Gestion axée sur les résultats – les pays partenaires et les donateurs unissent leurs efforts pour instaurer une gestion axée sur les résultats.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S2.5. Responsabilité mutuelle – les donateurs et les pays partenaires sont mutuellement responsables des résultats obtenus à partir de l'aide.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

Commentaires et suggestions

Merci de faire part de tout commentaire ou suggestion éventuels dans l'encadré ci-dessous.

2. Impulsion

S3. Les stratégies et le discours relatifs à l'importance de l'efficacité de l'aide pour obtenir des résultats au regard du développement sont explicitement intégrés dans les documents stratégiques à haut niveau de mon organisme, comme les livres blancs, les énoncés de mission, les déclarations gouvernementales ou les autres documents équivalents.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S4. Le message émanant de ma direction est le suivant :

S4.1. Le respect des objectifs de versement prime sur la mise en pratique des principes d'efficacité de l'aide.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S4.2. Une prise de risques qui contribue à la réalisation d'objectifs au regard du développement est acceptable.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S5. Par sa stratégie de communication et son comportement, la direction de mon organisme renforce régulièrement et de manière cohérente les déclarations à haut niveau sur l'efficacité de l'aide à des fins de résultats en matière de développement.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S6. Les priorités de mon organisme sont claires, y compris dans les domaines où des engagements antagonistes ont été pris ou qui réclament des arbitrages sensibles.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S7. Ma direction encourage son personnel à lui faire part des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des principes contenus dans la Déclaration de Paris.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S8. J'ai accès à de nombreuses informations concernant l'expérience concrète de mon organisme en matière d'efficacité de l'aide.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S9. Le plan établi par mon bureau local ou mon département expose clairement les moyens par lesquels mon organisme entend acheminer son aide conformément aux engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S10. Mon organisme suit sur le terrain une stratégie cohérente, même s'il est représenté par plusieurs administrations ou organismes d'exécution.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S11. Le programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide est devenu un dispositif trop contraignant qui ne tient pas compte de la nécessité d'agir en fonction des réalités sur le terrain.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

Commentaires et suggestions

Merci de faire part de tout commentaire ou suggestion éventuels dans l'encadré ci-dessous.

3. Ressources humaines

S12. S'agissant de la proportion des personnels techniques et des personnels généralistes :

S12.1. Mon organisme emploie trop de spécialistes techniques et pas assez d'individus dotés d'une connaissance approfondie des institutions et possédant un sens inné de la facilitation, de la négociation, de la recherche de consensus et de la coordination.

Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S12.2. Mon organisme emploie trop de personnels généralistes et pas assez de spécialistes possédant des compétences techniques, des connaissances approfondies sur un pays spécifique ou des compétences linguistiques.

Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S13. Ma direction m'invite ou m'encourage à accepter des tâches qui me donnent davantage l'occasion d'aborder les questions liées à l'efficacité de l'aide.

Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S14. La gestion de la rotation des effectifs dans les bureaux locaux ou régionaux (fréquence, enchaînement des affectations et durée allouée aux passations) favorise l'acquisition d'une bonne connaissance de l'organisme et la pérennité des partenariats.

Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S15. Mon organisme recrute un nombre suffisant de personnels locaux possédant les qualifications et l'expérience nécessaires pour nouer des relations et entretenir un dialogue permanent avec les hauts fonctionnaires et leurs homologues dans les autres organismes donneurs dans un secteur donné.

Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S16. Je bénéficie – ou ai eu l'occasion de bénéficier – de la possibilité d'effectuer un détachement ou de participer à un échange de personnel avec d'autres organismes donneurs ou des gouvernements partenaires.

Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S17. Mon organisme est attaché à la pratique des détachements.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S18. J'ai bénéficié d'une formation et/ou d'un apprentissage dispensé par mes pairs, qui m'ont notamment guidé, sur l'importance de l'efficacité de l'aide et sur les dispositifs permettant de la promouvoir sur le terrain.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S19. J'ai bénéficié d'une formation appropriée sur l'efficacité de l'aide.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S20. Ma participation à une formation sur l'efficacité de l'aide influe sur mes perspectives de promotion.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S21. Ma capacité de remplir mes objectifs individuels en matière d'efficacité de l'aide constitue un volet important de mon évaluation et influe sur mes perspectives de promotion.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

S22. Ma direction m'incite à participer à des activités d'examen par les pairs et à solliciter une remontée d'informations de la part de mes collègues à l'intérieur et à l'extérieur de mon organisme, notamment auprès des gouvernements partenaires et des organismes donneurs.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord
 Ne sait pas/ Sans objet

Commentaires et suggestions

Merci de faire part de tout commentaire ou suggestion éventuels dans l'encadré ci-dessous.

4. Politiques et procédures

S23. J'estime être suffisamment guidé et conseillé pour comprendre les raisons pour lesquelles je dois entreprendre des activités en faveur de l'efficacité de l'aide, le moment

auquel ces activités doivent se dérouler et les modalités qu'elles doivent suivre, et je sais faire appel au bon interlocuteur pour recevoir des conseils.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S24. Les processus d'évaluation des programmes fondés sur des stratégies-pays favorisent la consultation d'autres organismes donateurs et la réalisation d'activités conjointes lorsque cela est possible.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S25. Ma direction m'encourage à utiliser les systèmes nationaux de gestion financière et de passation des marchés.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S26. Les spécialistes techniques chargés de l'établissement des programmes et des projets sont généralement des personnels locaux ou régionaux.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S27. Le personnel administratif de mon organisme – c'est-à-dire les agents chargés du suivi de la mise en œuvre des cadres juridique, fiduciaire et de passation des marchés, ainsi que de la gestion des processus – connaît et soutient le programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

Commentaires et suggestions

Merci de faire part de tout commentaire ou suggestion éventuels dans l'encadré ci-dessous.

5. Budgétisation et reddition de comptes

S28. Mon organisme a mis en place des indicateurs de performance afin de suivre de manière appropriée les progrès réalisés et les résultats obtenus par l'aide au développement.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S29. Ces indicateurs sont :

S29.1. Adaptés à chaque contexte national et secteur spécifique.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S29.2. Élaborés en consultation avec les gouvernements partenaires et les autres organismes donneurs, qui participent également à leur suivi.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S30. Je rends régulièrement compte à ma direction des progrès que j'ai accomplis au regard de la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S31. Les données recueillies par mon organisme par le biais de ses dispositifs de suivi et d'évaluation sont intégrées dans le processus d'élaboration des activités et des stratégies-pays.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S32. Mon organisme accepte de divulguer les données recueillies par le biais de ses dispositifs de suivi et d'évaluation.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S33. S'agissant des coûts de transaction liés à la mise en œuvre des principes d'efficacité de l'aide :

S33.1. J'ai l'impression de ne pas pouvoir consacrer autant de temps et d'efforts que je le souhaiterais aux questions liées à l'efficacité de l'aide (en raison notamment de contraintes budgétaires ou d'un manque de personnel).

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S33.2. Les efforts supplémentaires que représente pour le personnel le respect des principes d'efficacité de l'aide, aussi bien en termes de temps passé que de niveau d'implication, sont reconnus et appréciés par la direction.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

S34. La Déclaration de Paris m'aide à respecter les objectifs de développement fixés aux programmes dont je suis responsable.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas/ Sans objet

Commentaires et suggestions

Merci de faire part de tout commentaire ou suggestion éventuels dans l'encadré ci-dessous.

6. Facteurs déterminants de réussite

S35. Sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevée), veuillez attribuer un degré d'importance à chacun des dix facteurs de réussite déterminants dans la mise en œuvre des principes contenus dans la Déclaration de Paris :

Importance	Faible				Élevée
	1	2	3	4	5
1 Impulsion et soutien au plus haut niveau					
2 Consultation et communication					
3 Déclinaison des objectifs aux départements et au personnel					
4 Compétences et formation du personnel					
5 Reconnaissance et récompense du personnel					
6 Alignement des procédures opérationnelles					
7 Décentralisation et délégation des responsabilités					
8 Accès aux données, suivi et évaluation					
9 Temps alloué au personnel					
10 Ressources financières					

Commentaires et suggestions

Merci de faire part de tout commentaire ou suggestion éventuels dans l'encadré ci-dessous.

7. Profil de la personne interrogée

Afin de faciliter le travail de l'équipe chargée de l'évaluation, nous vous remercions de bien vouloir répondre aux questions suivantes. Toutes les réponses resteront confidentielles et anonymes.

Poste occupé

[Nom de l'organisme à insérer]

Niveau/grade

[Nom de l'organisme à insérer]

Emplacement

Siège

Bureau
régional

Bureau local

Département

[Nom de l'organisme à insérer]

Nombre d'années d'ancienneté dans l'organisme

Moins de
deux (2) ans

De deux (2)
à cinq (5) ans

De cinq (5)
à dix (10) ans

Plus de
(10) dix ans

Nous vous remercions de votre aide et de votre coopération.

PARTIE II

Volet B – Diagnostique de l'organisme

Consignes

L'outil diagnostique est constitué de quatre parties, qui correspondent aux sections qui composent les bonnes pratiques propres à améliorer l'incitation à l'efficacité de l'aide élaborées par l'OCDE/CAD. Avant d'entreprendre le diagnostic, veillez à étudier attentivement les consignes, ainsi que les résultats de l'enquête annuelle menée auprès du personnel de votre organisme sur les incitations à l'efficacité de l'aide.

Cet outil consiste en une série d'indicateurs liés aux mesures d'incitation à l'efficacité de l'aide. Vous êtes priés, pour chaque indicateur, d'évaluer les performances de votre organisme, et d'illustrer vos réponses par des données concrètes dans l'espace prévu à cet effet. Les notes pouvant être attribuées vont de 1 à 5 et ont la signification suivante :

1 = faible : L'organisme ne connaît pas les principes et n'y adhère pas.

2 = moyen : L'organisme connaît les principes, mais n'y adhère pas.

3 = satisfaisant : L'organisme a commencé récemment à adhérer aux principes et étudie différentes stratégies de mise en œuvre. Beaucoup reste encore à faire.

4 = bon : L'organisme adhère aux principes et a entamé le processus de transition visant à abandonner les anciens systèmes. Des améliorations supplémentaires sont nécessaires dans le domaine en cours d'évaluation.

5 = excellent : L'organisme met pleinement en œuvre les principes/adopte le comportement prescrit dans tous les domaines.

Chaque indicateur est affecté d'un coefficient de pondération de 1 (importance relativement faible) à 3 (importance relativement élevée). Le résultat global pour chaque indicateur correspond ainsi à la note que vous aurez attribuée, multipliée par son coefficient de pondération.

Le système de pondération peut être modifié par l'organisme qui utilise l'outil.

Insérer les consignes d'utilisation de l'outil diagnostique. S'il est mis en œuvre de manière électronique, les résultats individuels, les résultats par section et la note totale peuvent être calculés automatiquement; dans le cas contraire, il conviendra d'expliquer à la personne répondant au questionnaire de quelle manière calculer les scores – voir la dernière section consacrée à cette question.

1. Impulsion

	Faible		Excellent			Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
01. Des agents et du personnel de direction chargés de promouvoir l'efficacité de l'aide ont été nommés aux plus hauts échelons.						1	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
02. Une unité de taille restreinte dédiée à l'élaboration de la stratégie et à la coordination des actions en faveur de l'efficacité de l'aide a été créée au sein de l'organisme, et rattachée à la direction afin d'influer sur les processus clés et de faire passer des messages forts.						1	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
03. Les priorités de l'organisme sont claires, y compris dans les domaines où des engagements antagonistes ont été pris ou qui réclament des arbitrages sensibles.						2	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
04. Les stratégies et le discours relatifs à l'efficacité de l'aide sont explicitement intégrés dans les documents stratégiques à haut niveau, comme les livres blancs, les énoncés de mission, les déclarations gouvernementales ou les autres documents équivalents.						3	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
05. Les objectifs de l'organisme sont conformes aux stratégies d'efficacité de l'aide, et l'engagement en faveur de ces principes transparaît dans les plans par pays et département.											3	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
06. Le public dans mon pays est conscient de l'importance de l'efficacité de l'aide et connaît la stratégie mise en place par mon organisme dans ce domaine.											2	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
07. Le personnel a accès à une grande diversité d'informations concernant l'expérience concrète de l'organisme en matière d'efficacité de l'aide, sous forme notamment de bulletins d'information et de pages intranet. Des réseaux internes de partage des expériences et des difficultés, des séminaires, ou l'organisation de semaines dédiées à l'efficacité de l'aide ont également été mis en place.											2	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
08. La stratégie de l'organisme reste cohérente, même lorsque plusieurs administrations ou organismes d'exécution sont représentés sur le terrain.						2	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
09. Nos procédures sont suffisamment flexibles pour s'adapter aux différents contextes nationaux et aux réalités sur le terrain.						2	

Données recueillies et commentaires

--

2. Ressources humaines

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
010. Les responsables du recrutement veillent à apporter à l'organisme l'éventail de compétences et d'expériences nécessaires pour mener à bien des activités en faveur de l'efficacité de l'aide.						3	

Données recueillies et commentaires

Veillez décrire brièvement la tendance au cours de ces dernières années : les politiques de recrutement privilégient-elles en général les formations généralistes, une bonne connaissance des institutions, des aptitudes à la facilitation, à la négociation, à la recherche de consensus et à la coordination, ou des formations techniques, des connaissances spécifiques à un pays et des compétences linguistiques?

	Faible					Excellent					Pondération	Note
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
011. L'expérience et les compétences liées à l'efficacité de l'aide (aptitudes relationnelles, capacité de collaborer avec les autres organismes donateurs, etc.) sont un critère systématique des nominations sur le terrain, en particulier pour les postes de chef de bureau/directeur local/directeur des opérations.											3	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
012. Les spécialistes techniques chargés de l'établissement des programmes et des projets sont généralement des personnels locaux ou régionaux.											2	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
013. Les membres du personnel disposant d'une expérience avérée en matière d'efficacité de l'aide sont chargés de participer au transfert de connaissances.											1	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
014. Les membres du personnel qui ont auparavant occupé des postes ne leur permettant pas de mettre en pratique les principes d'efficacité de l'aide sont mutés à des postes plus en prise avec ces questions.						1	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
015. La gestion de la rotation des effectifs dans les bureaux locaux ou régionaux (fréquence, enchaînement des affectations et durée allouée aux passations) favorise l'acquisition d'une bonne connaissance de l'organisme et la pérennité des partenariats.						3	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
016. Mon organisme recrute un nombre suffisant de personnels locaux possédant les qualifications et l'expérience nécessaires pour nouer des relations et entretenir un dialogue permanent avec les hauts fonctionnaires et leurs homologues dans les autres organismes donneurs dans un secteur donné.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
017. Mon organisme favorise les détachements et les échanges de personnel avec les autres organismes donneurs et les gouvernements partenaires.												1	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
018. Ma direction explique à ses personnels, en communiquant, en organisant des formations et des séminaires, et en diffusant des publications, l'importance d'avoir acquis une expérience en matière d'efficacité de l'aide pour être promu au poste de gestionnaire du développement, renforcer ses perspectives d'apprentissage, se confronter à de nouveaux défis, et apporter une dimension nouvelle aux activités de développement.												2	

Données recueillies et commentaires

	Faible					Excellent					Pondération	Note	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
019. La formation, l'apprentissage entre pairs et l'encadrement sont mis à profit pour sensibiliser le personnel à l'importance de l'efficacité de l'aide et veiller à ce qu'il reste au courant des dispositifs utilisés pour en promouvoir les principes sur le terrain.												3	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
020. Les objectifs individuels témoignent de l'engagement de l'organisme en faveur des principes d'efficacité de l'aide.						3	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
021. L'obtention de résultats en matière d'efficacité de l'aide est officiellement récompensée et reconnue par le système d'évaluation individuelle des performances.						3	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
022. Le système d'évaluation individuelle des performances tient compte de la difficulté d'attribuer des résultats précis à un membre spécifique du personnel ou d'une équipe, dans les cas où l'effectif dans son ensemble s'efforce de coopérer avec les gouvernements partenaires ou les autres organismes donneurs.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
023. Les membres du personnel sont encouragés à participer à des activités d'examen par les pairs et à solliciter une remontée d'informations de la part de leurs collègues à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, notamment auprès des gouvernements partenaires et des organismes donneurs.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
024. L'obtention de résultats en matière d'efficacité de l'aide est informellement récompensée et reconnue. Les employés peuvent notamment être invités à s'exprimer lors de retraites ou de manifestations, leur nom peut être cité dans des discours, des lignes directrices sur les meilleures pratiques ou des études de cas.						1	

Données recueillies et commentaires

3. Politiques et procédures

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
025. Le siège adresse au personnel des orientations et des conseils sur la justification des activités en faveur de l'efficacité de l'aide, sur le moment auquel ces activités doivent être mises en œuvre, et sur les modalités à adopter.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
026. L'organisme consacre des ressources à la diffusion de conseils de qualité au personnel sur le terrain, en mettant à profit le retour d'expérience émanant des pays et des autres organismes donneurs.						1	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
027. Les documents d'orientation et les procédures en vigueur ont été adaptés pour intégrer les principes de la Déclaration de Paris. A notamment été intégrée dans les lignes directrices sur l'élaboration des programmes fondés sur des stratégies-pays la nécessité de consulter et de se coordonner avec les autres organismes donneurs, et de mettre en place des activités conjointes lorsque cela est possible. Les dispositifs d'acheminement de l'aide, et leur flexibilité, ont par ailleurs été redéfinis.						3	

Données recueillies et commentaires

Merci de répartir vos commentaires entre les différents documents, comme les stratégies d'aide-pays, les documents liés au soutien budgétaire, au soutien des projets, à l'assistance technique ou au conseil analytique.

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
028. Les procédures de sélection et d'approbation des interventions tiennent systématiquement compte de l'adhésion aux principes de la Déclaration de Paris, notamment par les gouvernements partenaires.						3	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
029. Les responsabilités sont déléguées au niveau local, l'échelon central apportant un soutien approprié.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
030. Le personnel administratif – c'est-à-dire les agents chargés du suivi de la mise en œuvre des cadres juridique, fiduciaire et de passation des marchés, ainsi que de la gestion des processus – connaît et soutient le programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide.						2	

Données recueillies et commentaires

--

4. Budgétisation et reddition de comptes

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
031. Mon organisme collecte régulièrement des données sur l'efficacité de l'aide afin d'étayer l'élaboration des politiques.						3	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
032. Afin de suivre les progrès accomplis de manière appropriée et de promouvoir le renforcement du ciblage sur les résultats de l'aide au développement, mon organisme a mis en place des indicateurs de performance adaptés à chaque contexte national et secteur spécifique, élaborés en consultation avec les gouvernements partenaires et les autres organismes donateurs, qui participent également à leur suivi.						3	

Données recueillies et commentaires

--

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
033. Les données recueillies par mon organisme par le biais de ses dispositifs de suivi et d'évaluation sont intégrées dans le processus d'élaboration des activités et des stratégies-pays, afin de tirer les leçons de l'expérience et de mener des réflexions permanentes sur les méthodes de travail qui fonctionnent.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
034. La direction accepte de divulguer les informations recueillies et de les évaluer avec ses partenaires.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
035. Le budget de l'organisme est aligné sur ses objectifs : pour chaque enveloppe budgétaire, les unités doivent exposer leur mission globale, les objectifs stratégiques poursuivis à cette fin, les axes opérationnels au moyen desquels elles entendent atteindre ces objectifs, les décisions de dotation budgétaire à l'appui de ces axes opérationnels, les compromis et les choix auxquels elles doivent procéder afin de respecter le budget alloué, une estimation des risques liés à leur stratégie, et les indicateurs de performance destinés à mesurer l'efficacité et l'efficience.						2	

Données recueillies et commentaires

	Faible			Excellent		Pondération	Note
	1	2	3	4	5		
036. La direction comprend que les coûts de transaction liés au respect des engagements souscrits dans le cadre de la Déclaration de Paris sont élevés, en particulier en termes de temps passé par le personnel, et a prévu le budget adéquat. Les efforts supplémentaires demandés aux membres du personnel pour mettre en pratique les principes d'efficacité de l'aide, que ce soit au niveau du temps passé que de l'engagement personnel, sont reconnus et estimés par la direction.						3	

Données recueillies et commentaires

5. Calcul de la note globale

Pour chaque indicateur, la note globale est calculée en multipliant la note attribuée (de 1 à 5) par le coefficient de pondération correspondant (de 1 à 3), par exemple :

N°	Indicateur	Faible			Excellent		Pondération	Note
		1	2	3	4	5		
					X		2	8

La note globale de chaque section est constituée par la somme de toutes les notes individuelles au sein de la section, divisée par la somme des coefficients de pondération de la section :

- Impulsion : Faire la somme des notes individuelles et diviser le résultat par dix-huit (18).
- Ressources humaines : Faire la somme des notes individuelles et diviser le résultat par trente-deux (32).
- Politiques et procédures : Faire la somme des notes individuelles et diviser le résultat par treize (13); et
- Budgétisation et reddition de comptes : Faire la somme des notes individuelles et diviser le résultat par dix-sept (17).

La note totale s'obtient en additionnant toutes les notes individuelles et en divisant le résultat par quatre-vingt (80).

Merci de remplir la fiche de notation au verso.

6. Fiche de notation

Indicateur	Note [a]	Pondération [b]	Résultat [a] + [b]	Totaux
Impulsion				
01		1		
02		1		
03		2		
04		3		
05		3		
06		2		
07		2		
08		2		
09		2		
Sous-total	s.o.	18	= somme(01:09) [c]	= [c]/18
Ressources humaines				
010		3		
011		3		
012		2		
013		1		
014		1		
015		3		
016		2		
017		1		
018		2		
019		3		
020		3		
021		3		
022		2		
023		2		
024		1		
Sous-total	s.o.	32	= somme(010:024) [d]	= [d]/32
Politiques et procédures				
025		2		
026		1		
027		3		
028		3		
029		2		
030		2		
Sous-total	s.o.	13	= somme(025:030) [e]	= [e]/13
Budgétisation et reddition de comptes				
031		3		
032		3		
033		2		
034		2		
035		2		
036		3		
Sous-total	s.o.	15	= somme(031:037) [f]	= [f]/15
TOTAL	s.o.	78	= somme(01:037) [g]	= [g]/78

PARTIE II

Volet C – Rapport

Consignes

Le rapport comportera les éléments suivants, à supposer que l'organisme ait réalisé à la fois une enquête auprès de son personnel et le diagnostic institutionnel :

- Une synthèse des conclusions de l'enquête menée auprès du personnel.
- Une synthèse des conclusions du diagnostic institutionnel, composée de représentations graphiques (diagrammes araignées établis sur la base des notes, par exemple) et diagrammes à barres/tableaux, ainsi que des comparaisons avec les années précédentes.
- Des commentaires de l'équipe responsable de la gestion de la procédure d'auto-évaluation, notamment des conclusions rédigées sur la base des données collectées.
- Une proposition de plan d'action (actions, priorités, délais et responsabilités), dressant la liste des mesures à prendre pour remédier aux lacunes mises en évidence.

Modèle

Le rapport doit s'articuler autour du plan suivant :

1. Synthèse
2. Conclusions de l'enquête menée auprès du personnel
3. Conclusions du diagnostic institutionnel
 - 3.1. Impulsion
 - a) Principales conclusions
 - b) Commentaires
 - 3.2. Ressources humaines
 - a) Principales conclusions
 - b) Commentaires
 - 3.3. Politiques et procédures
 - a) Principales conclusions
 - b) Commentaires
 - 3.4. Budgétisation et reddition de comptes
 - a) Principales conclusions
 - b) Commentaires
4. Plan d'action

Références et bibliographie

IDA (2007), « IDA's Role in Enhancing Country-Level Effectiveness: Strengthening Harmonisation and Alignment », Banque Mondiale, Washington D.C.

OCDE/CAD (2003), «Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité», OCDE, Paris.

OCDE/CAD (2008), «Éfficacité de l'aide, Rapport d'étape sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris», *Pour une meilleure aide au développement*, OCDE, Paris.

Overseas Development Institute (2006), «World Bank Incentives for Harmonisation and Alignment», Overseas Development Institute Londres.

Overseas Development Institute (avril 2006), «Promoting Mutual Accountability in Aid Relationships», Overseas Development Institute Londres.

LES ÉDITIONS DE L'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
IMPRIMÉ EN FRANCE
(43 2009 07 2 P) ISBN 978-92-64-05979-5 – n° 56726 2009

Pour une meilleure aide au développement

Améliorer les dispositifs d'incitation dans les organismes donneurs

BONNES PRATIQUES ET OUTIL D'AUTOÉVALUATION

En vertu de la Déclaration de Paris, les donneurs et les pays partenaires ont pris un certain nombre d'engagements auprès des décideurs et des agents des organismes d'aide. Ils se sont notamment engagés à réformer les procédures et à multiplier les incitations à leur intention afin de favoriser l'harmonisation, l'alignement et le ciblage sur les résultats. Cela s'applique aussi bien aux domaines du recrutement et de l'évaluation qu'à celui de la formation. Cette promesse reposait sur une reconnaissance du fait que les changements de comportement indispensables ne se produiraient pas de façon automatique car un certain nombre de coûts, d'ordre institutionnel, financier et politique, sont associés, au départ et sur le long terme, à une modification du comportement des donneurs et des partenaires. L'importance de dispositifs d'incitation adéquats, pour pousser les gestionnaires et responsables – et, plus essentiel encore, les dirigeants politiques – à opérer les changements nécessaires, a été soulignée dans plusieurs pays partenaires couverts par l'Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

À l'évidence, une transformation radicale des incitations appelle une ferme impulsion des sphères politiques, appuyée par des pressions des cercles informés dans les pays partenaires et donneurs. Cette publication contribue à répondre à cette nécessité en fournissant, aux organismes donneurs, des conseils sur les moyens d'améliorer l'efficacité de l'aide. Elle les aidera à répertorier les points forts, les points faibles et les lacunes de leurs dispositifs d'incitation pour ce qui est de la promotion de l'efficacité de l'aide.

Le texte complet de cet ouvrage est disponible en ligne à l'adresse suivante :

www.sourceocde.org/developpement/9789264059795

Les utilisateurs ayant accès à tous les ouvrages en ligne de l'OCDE peuvent également y accéder via :

www.sourceocde.org/9789264059795

SourceOCDE est une bibliothèque en ligne qui a reçu plusieurs récompenses. Elle contient les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'OCDE. Pour plus d'informations sur ce service ou pour obtenir un accès temporaire gratuit, veuillez contacter votre bibliothécaire ou SourceOECD@oecd.org.