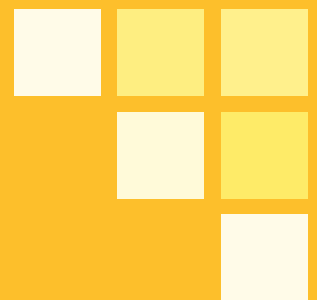


Communauté africaine de pratiques

sur la gestion axée sur les résultats de développement

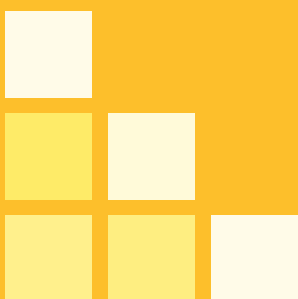


Rapport de synthèse

deuxième réunion annuelle

Du 27 au 30 octobre 2008

*Hôtel La Plantation
Port Louis, Maurice*



WWW.COP-MFDR-AFRICA.ORG

AVANT-PROPOS

Les principes sous-jacents qui guident la Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement (AfCoP) sont issus de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Adoptée en 2005, la Déclaration exprime un large consensus sur la façon de réformer l'aide en vue de remplir les engagements à l'égard du développement. Elle s'articule autour de cinq principes : l'appropriation (prise en charge), l'harmonisation, l'alignement, la responsabilité mutuelle et la gestion axée sur les résultats de développement (GRD). La GRD consiste à mettre l'accent sur la performance en matière de développement et sur l'amélioration durable des résultats obtenus dans les pays. L'approche de la GRD épouse les principes généralement reconnus de la bonne gouvernance : établir des objectifs clairs, prendre des décisions qui reposent sur des données probantes, faire preuve de transparence, s'adapter et rechercher l'amélioration de façon continue.

Malgré la large adhésion qu'elle recueille en principe, la GRD suscite des résistances à l'étape de la mise en œuvre. À Maurice, par exemple, les nombreuses discussions sur la gestion de la performance sont restées au stade théorique, en partie parce que les organismes n'ont pas été tenus responsables d'amorcer le changement. Pour accroître l'efficacité et l'efficacé, des systèmes de gestion de la performance sont nécessaires. Il faut désigner des personnes qui devront rendre compte de la réalisation des objectifs et baser le recrutement et l'avancement des fonctionnaires sur le rendement. En outre, si l'amélioration des systèmes est importante, il reste qu'elle nécessite des ressources et de nouveaux investissements. Il faudra, par exemple, moderniser les systèmes de dotation et de promotion dans la fonction publique. Jusqu'à présent, un trop grand nombre d'organismes se sont préoccupés de procédures futiles plutôt que de résultats porteurs. Mais privilégier les résultats avant les activités pose un défi de taille. Pourtant, les activités sont insignifiantes en l'absence de résultats.

L'obtention de résultats de développement exige également la responsabilité et l'engagement partagés des donateurs et des gouvernements. La Déclaration de Paris insiste sur le lien étroit qui unit l'amélioration des pratiques des donateurs et le renforcement des institutions et des systèmes nationaux. Un suivi évaluation à l'échelle des pays, assorti de capacités adéquates dans le domaine des statistiques, est indispensable pour consolider les assises de ces systèmes. Des cadres fiables de suivi de la performance non seulement permettent une responsabilisation accrue et une rétroaction plus crédible sur l'efficacité de l'aide, mais ils dissuadent également les donateurs d'imposer leurs propres exigences en matière de suivi et de reddition de comptes, les encourageant plutôt à se fier à des critères valables définis par les pays partenaires.

Dans le cas de Maurice, l'application de la Déclaration de Paris est prise en mains par le pays. Maurice n'a pas de cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, mais l'exposé budgétaire prononcé devant le Parlement oriente la planification du développement. À partir de cet exposé annuel, on rédige une lettre de politique de développement qui énonce dix priorités bien circonscrites. En tenant compte de leurs avantages comparatifs, les donateurs doivent ensuite aligner et harmoniser leurs programmes d'aide en fonction de ces priorités. La question clé est celle-ci : pouvons-nous obtenir ainsi de meilleurs résultats? Cette approche a nourri le leadership national ainsi qu'un sentiment de responsabilité mutuelle entre le gouvernement et ses partenaires. Les réformes sont graduelles et visent seulement quelques priorités chaque année. Comme l'attestent les faits récents, cette façon de faire a porté fruits à Maurice et ouvert la voie à de nouvelles réformes, montrant aux autres pays l'exemple à suivre.

Pour pleinement tirer parti de telles réussites et promouvoir la mise en œuvre de la GRD ailleurs, il faut encourager mondialement l'apprentissage entre pairs. Le Centre régional d'excellence multidisciplinaire (CREM) est l'un des vecteurs choisis par Maurice pour favoriser l'apprentissage entre pairs en Afrique orientale et australe ainsi qu'au sein du réseau des petits États. Les communautés de pratiques sur la GRD en Asie-Pacifique, en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes fournissent d'autres exemples notables d'apprentissage entre pairs et de développement mutuel des capacités. Elles appuient activement l'application de la GRD dans les pays partenaires. Les donateurs sont désormais davantage disposés à aider ces réseaux et à assurer leur viabilité. On s'attend à ce que les communautés de pratiques, qui unissent un vaste éventail d'acteurs, servent de plus en plus souvent de carrefour pour l'apprentissage régional et deviennent ainsi de puissants alliés en ce qui touche les systèmes nationaux de GRD. En favorisant aussi largement la mise en commun de l'expertise et la diffusion des succès régionaux, l'AfCoP peut jouer un rôle vital dans l'avancement de la GRD sur le continent.

Ali Mansoor, secrétaire financier, Maurice

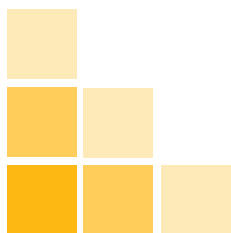


TABLE DES MATIÈRES

I. L'AF COP	4
Introduction	4
Rapport d'étape et sondage auprès des membres	6
<i>Adhésion</i>	6
<i>Dialogue dynamique</i>	6
<i>Publicité et bulletins d'information</i>	7
<i>Liens internationaux</i>	8
Conclusions	8
II. LA DEUXIEME RÉUNION ANNUELLE	9
Contexte	9
Compte rendu	10
<i>Buts et priorités</i>	10
<i>Aperçu du plan de travail de l'AfCoP pour 2009-2010</i>	11
Points clés des discussions	12
<i>Adhésion</i>	12
<i>Participation</i>	13
<i>Le comité de gestion de l'AfCoP</i>	13
III. ATELIER PRATIQUE SUR LA GRD	14
Aperçu	14
Points clés des discussions	14
IV. REGARD VERS L'AVENIR	16
Rétroaction des participants à la réunion	16
Une nouvelle année pour l'AfCoP	16
V. ANNEXES	17
Annexe 1 : Programme de la réunion	17
Annexe 2 : Atelier pratique sur la GRD – Faits saillants des études de cas	18
<i>Gouvernement de Maurice, exposé 1 – Lancement des réformes administratives au sein de la fonction publique</i>	18
<i>Gouvernement de Maurice, exposé 2 – Conjuguer la budgétisation axée sur les programmes, le système de gestion de la performance et le Centre régional d'excellence multidisciplinaire (CREM)</i>	18
<i>Tanzanie – Aperçu de l'expérience de mise en œuvre de la GRD</i>	18
<i>Zambie – La gestion axée sur les résultats de développement en Zambie</i>	19
<i>Madagascar – Le plan d'action de Madagascar</i>	19
<i>Niger – Chaîne des résultats</i>	20
<i>Zimbabwe – Système de gestion intégrée axée sur les résultats</i>	20
<i>Maroc – Réforme budgétaire axée sur les résultats de développement</i>	20
<i>Sierra Leone – Institutionnalisation de la GRD et suivi de la performance</i>	21
<i>Afrique du Sud – La GRD au sein de l'agence de la sécurité sociale de l'Afrique du Sud (SASSA)</i>	21
<i>Ghana – Processus décentralisé de suivi-évaluation au Ghana</i>	22

I. L'AFCoP

Introduction

De nombreux pays d'Afrique cherchent le moyen le plus efficace et efficient qui soit de renforcer leurs capacités de gestion axée sur les résultats de développement (GRD). L'atelier intitulé « La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide : Implications et mise en œuvre » (mars 2006) ainsi que deux ateliers régionaux organisés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les gouvernements du Burkina Faso et de l'Ouganda en juin 2006 ont mis en lumière l'intérêt de créer des cadres d'apprentissage mutuel. Les représentants des dix pays participant aux ateliers (baptisés « initiatives d'apprentissage mutuel ») ont convenu de s'entraider par la diffusion des connaissances, la collaboration et l'établissement de réseaux. À cette fin, ils ont formé la Communauté africaine de pratiques sur la GRD (AfCoP), lancée en février 2007 au Vietnam à l'occasion de la troisième table ronde internationale sur la GRD.

Aujourd'hui, l'AfCoP compte plus de 370 membres venant de 29 pays africains et de 23 pays en dehors du continent. Il s'agit de pratiques sur la GRD qui travaillent pour le compte de gouvernements africains ou de la société civile, ou encore à titre d'experts indépendants sur le terrain.

Vision et mission de l'AfCoP

L'AfCoP a pour projet de favoriser, au moyen de l'échange d'information, le recours aux bonnes pratiques en matière de GRD et d'offrir aux pays du continent africain la possibilité de développer leurs capacités dans le domaine de la GRD.

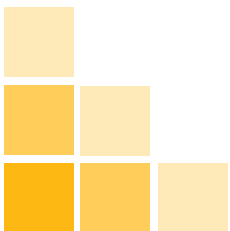
Depuis sa création, la communauté a considérablement avancé dans sa mission, qui consiste à créer une tribune pour la mise en commun des expériences et des connaissances des praticiens souhaitant étendre et approfondir leurs compétences en GRD.

Qu'est-ce qu'une communauté de pratiques?

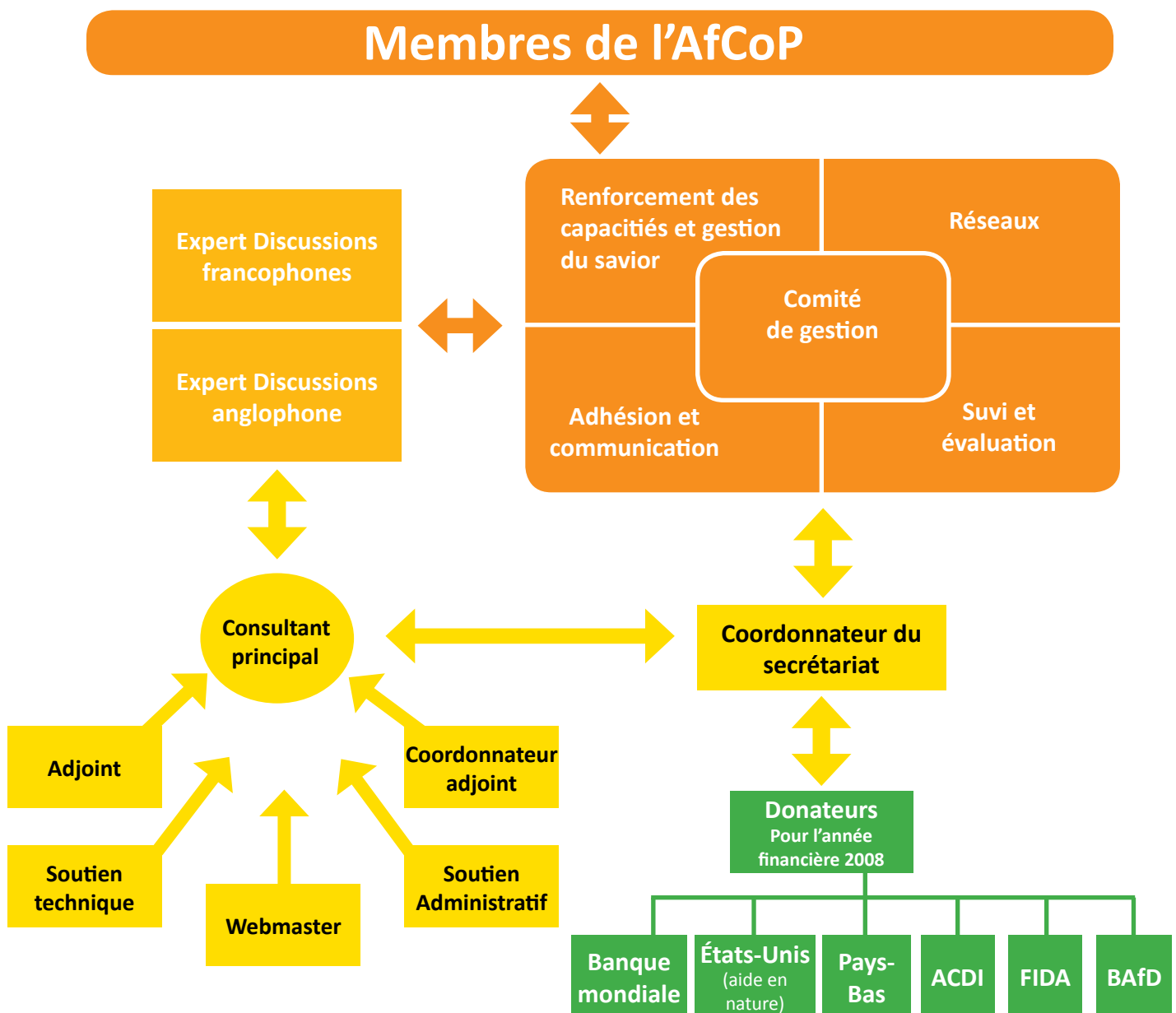
Une communauté de pratiques est un réseau informel de personnes unies par un même but et par le désir d'échanger leurs connaissances et leurs expériences dans un domaine d'intérêt commun. Au moyen de l'apprentissage mutuel et de la diffusion de l'information, une communauté de pratiques peut créer et renforcer des compétences essentielles. Elle élabore et fait connaître les pratiques exemplaires, relie les « îlots de savoir » en réseaux et stimule la collaboration entre pays.

L'AfCoP a pour mandat de mettre en relation un réseau de pratiques sur la GRD, de décideurs et de chercheurs de l'Afrique et le réseau mondial de praticiens de la GRD en pleine expansion en Asie et ailleurs. La diffusion de multiples leçons et principes communs est susceptible d'éclairer et d'orienter la mise en œuvre de la GRD. L'AfCoP aide les pays partenaires, dans les régions tant anglophones que francophones de l'Afrique, à étayer leurs capacités sur le plan de la gestion axée sur les résultats.

Dans son fonctionnement, l'AfCoP recourt essentiellement aux discussions électroniques, à la diffusion de documents en ligne ainsi qu'au mentorat individuel et au dialogue en face-à-face. Le réseau en ligne vise à offrir aux praticiens de la GRD une tribune leur permettant de présenter leurs connaissances, préoccupations et points de vue, de solliciter l'opinion de leurs pairs et de trouver en temps utile des solutions de GRD tout à la fois pratiques et rentables, et ce, en mettant à profit les techniques de résolution de problèmes et d'application de la gestion axée sur les résultats.



Au cours de la première réunion annuelle de l'AfCoP, tenue en décembre 2007 en Ouganda, les participants se sont efforcés de mieux faire connaître la GRD en clarifiant le rôle de l'AfCoP dans la promotion du développement africain. Ils ont conçu un plan stratégique tirant parti des capacités existantes de la communauté et mis la dernière main à la structure organisationnelle de cette dernière. Le comité de gestion de l'AfCoP, créé à cette occasion, se réunit toutes les quatre à six semaines pour orienter chacun de ses équipes thématiques. Au cours de la deuxième réunion annuelle, la structure de l'AfCoP a fait l'objet de modifications mineures. Deux équipes thématiques ont fusionné, de sorte que le comité de gestion n'en comprend plus que quatre : Réseaux; Adhésion et communication; Renforcement des capacités et gestion du savoir; Suivi et évaluation. Le diagramme ci-dessous montre de quelle façon les membres bénéficient des services du comité de gestion et du secrétariat, lequel assure l'administration de l'AfCoP ainsi que la liaison entre la communauté, ses experts en ligne et ses donateurs.



Au cours de la dernière année, l'AfCoP a marqué des progrès importants dans la réalisation de ses objectifs et la délimitation de son rôle. Non seulement les membres sont nettement plus nombreux, mais ils participent de plus près aux activités et aux discussions. Les avancées et les réussites de la communauté à ce jour doivent beaucoup au dévouement et à la détermination de son comité de gestion. Nombre des membres du comité ont fait preuve d'un leadership hors pair, s'impliquant dans la communauté et multipliant les efforts pour la faire croître.

Rapport d'étape et sondage auprès des membres

Depuis le lancement de l'AfCoP, en février 2007, la communauté s'est rapprochée énormément du but de sa mission. L'AfCoP a suivi un plan de travail échelonné sur deux ans, qui avait été adopté lors de la première réunion annuelle, tenue en Ouganda. Dans le cadre de la seconde réunion annuelle, on a présenté aux participants un rapport d'étape résumant les activités de l'AfCoP au cours de l'année précédente et décrivant les premiers résultats de ces activités. Les participants ont également été informés des résultats d'un sondage récemment mené auprès des membres. On trouvera ci-après les points saillants de ces rapports (pour tous les détails, consulter notre bibliothèque virtuelle : www.cop-mfdr-africa.org).

« Les mesures sont l'ennemie de la médiocrité et des mauvaises performances. »

—Ali Mansoor, discours liminaire

Adhésion

Jusqu'à présent, plus de 370 personnes venant de 52 pays, dont 29 pays africains, ont adhéré à l'AfCoP. Les pays africains suivants y sont représentés : l'Afrique du Sud, le Bénin, le Botswana, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, l'Égypte, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Libéria, Madagascar, le Malawi, le Maroc, Maurice, la Mauritanie, le Mozambique, le Niger, le Nigeria, l'Ouganda, la République démocratique du Congo (RDC), le Rwanda, le Sénégal, la Sierra Leone, la Tanzanie, le Togo, la Tunisie, la Zambie et le Zimbabwe. Le tiers de ces membres sont francophones et les deux tiers, anglophones.

Sur l'ensemble des membres, 82,5% considèrent l'AfCoP comme une ressource et un outil pertinents pour favoriser l'atteinte des résultats de développement.

Dans un sondage récent, les membres ont systématiquement cité la diversité de la communauté parmi les grands atouts de l'AfCoP. Ils ont également cerné quelques stratégies qui permettraient d'attirer de nouveaux membres : accroître la présence de l'AfCoP aux rencontres régionales et internationales, organiser des activités régionales visant le renforcement des capacités au moyen de tribunes électroniques et encourager les membres à inviter leurs collègues, dans leur pays même et à l'étranger, à faire partie du réseau.

Dialogue dynamique

Parce qu'il sert de base d'activités, le site Web de l'AfCoP (www.cop-mfdr-africa.org) est au cœur du travail de la communauté. Ce site donne aux membres la possibilité de prendre part à des discussions conduites par des experts, en anglais et en français, de cultiver des relations avec des professionnels de la GRD aux quatre coins de l'Afrique et du monde et de diffuser des publications par l'entremise de la bibliothèque virtuelle ou du bulletin d'information électronique publié tous les deux mois, sous le titre En ligne.



En avril 2008, le modérateur malaisien Arun Rasappan a animé une discussion électronique en anglais. En juin, le cabinet MDF Training & Consultancy a lancé, avec l'aide du modérateur francophone Dick van Blitterswijk, une discussion parallèle en français. Les discussions avaient pour thème central la gestion intégrée axée sur les résultats; trois sous-thèmes ont été abordés : la planification intégrée du développement, la budgétisation intégrée axée sur les résultats et les systèmes intégrés relatifs au rendement du personnel. Afin de communiquer les idées dans les deux langues, on a traduit et affiché les synthèses des débats, et les modérateurs ont mis en évidence les contributions les plus importantes.

Les discussions qui ont eu lieu cette année sur la gestion intégrée axée sur les résultats ont été fécondes grâce aux contributions des membres de l'AfCoP. Les membres ont présenté des exemples de mise en œuvre des systèmes de gestion intégrée dans leurs pays. Il ressort de l'ensemble des discussions, en français et en anglais, qu'une solide planification du développement constitue seulement la première étape, laquelle n'est pas gage de résultats satisfaisants à moins d'être étayée par une mise en œuvre systématique, des liens clairs entre les niveaux stratégiques et opérationnels et un système de suivi-évaluation efficace.

Le récent sondage de l'AfCoP indique que 75,5% des membres privilégient les discussions électroniques. Ils semblent cependant ouverts à d'autres modes de communication, tels la messagerie texte, la baladodiffusion en direct, les vidéoconférences thématiques mensuelles, les conférences audio et les sites de clavardage. Ils ont également mentionné deux fonctionnalités du site Web qu'ils aimeraient voir développées : la bibliothèque virtuelle et la base de données des praticiens. La bibliothèque est maintenant ouverte et l'on peut y consulter des documents. La base de données des praticiens est en cours de construction et figure dans le plan de travail pour l'année prochaine.

Publicité et bulletins d'information

Dans la dernière année, l'AfCoP a conçu une panoplie de documents promotionnels, dont un prospectus de deux pages pour la réunion de consultation de Kigali ainsi qu'une affiche et des dépliants pour le Forum de haut niveau d'Accra et le marché des idées. Le bulletin d'information électronique de l'AfCoP En ligne est publié tous les deux mois. On y trouve des articles sur la GRD rédigés par les membres, des renseignements sur les activités récentes de la communauté, des nouvelles des autres communautés de pratiques, l'annonce d'activités de GRD à venir et des détails sur les activités internationales touchant à la GRD. Les membres qui le souhaitent sont invités à soumettre un article. On peut consulter les bulletins d'information à partir de la page d'accueil du site : www.cop-mfdr-africa.org.

Les communautés de pratiques nationales

L'AfCoP appuie la création de communautés de praticiens nationales (jusqu'à présent, de telles communautés ont vu le jour au Niger, à Maurice et au Zimbabwe). Le lancement de la communauté du Niger a été annoncé lors de la deuxième réunion annuelle de l'AfCoP. La communauté de praticiens du Niger sert de tribune de discussion, fait connaître les pratiques exemplaires, renforce les capacités, appuie les structures nationales, promeut la responsabilisation et accroît la visibilité du Niger dans l'arène internationale de la GRD.

La communauté de praticiens du Niger a entrepris de se doter d'une structure et d'un comité de gestion tout en mobilisant les donateurs et les partenaires. Les membres nigériens de l'AfCoP ont eu la joie d'annoncer que leur communauté nationale avait reçu un excellent accueil de la part des praticiens et des médias locaux et qu'elle comptait déjà près de 200 membres. Les participants de la réunion ont applaudi à l'initiative et promis de maintenir une étroite collaboration entre la communauté de praticiens du Niger et l'AfCoP, tandis que chacune poursuit son développement.

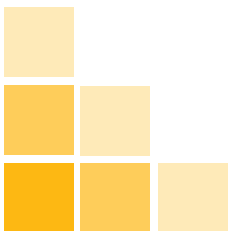
Liens internationaux

Au cours de la dernière année, les membres de l'AfCoP ont assisté à plusieurs réunions internationales et régionales concernant la GRD afin de cultiver des relations, de renforcer leurs capacités, d'acquérir un savoir pouvant être retransmis au sein de l'AfCoP et de mieux faire connaître leur communauté. Des liens particulièrement précieux ont été tissés entre les trois communautés de pratiques, soit celles de l'Afrique, de l'Asie et de l'Amérique latine. L'AfCoP a été représentée au cours de la formation du SHIPDET (un programme de formation sur l'évaluation du développement), des réunions annuelles de la communauté de pratiques de l'Asie, des réunions de l'Initiative conjointe du CAD-OCDE pour la GRD, de la séance de consultation préparatoire de la région de l'Afrique tenue à Kigali en vue du Forum de haut niveau d'Accra et, enfin, du Forum lui-même, au Ghana. Les connaissances dégagées de ces réunions ont été diffusées dans les bulletins d'information électroniques ou dans des rapports publiés en ligne.

Conclusions

Au terme d'une première année d'existence bien remplie, l'AfCoP a obtenu plusieurs des résultats qu'elle visait. Le nombre de membres et la participation en ligne ont connu une évolution inespérée. Les contributions ont été fécondes, et le comité de gestion souhaite amener l'AfCoP à appuyer plus largement le renforcement (par des moyens électroniques et en face-à-face) des capacités de GRD grâce à l'apprentissage entre pairs et à l'apprentissage dirigé par des experts.

À vrai dire, l'AfCoP a fait des progrès notables sur plusieurs fronts : amélioration des capacités de GRD, acquisition et diffusion de connaissances en matière de GRD, meilleure compréhension des divers degrés de prise en charge nationale, développement des compétences individuelles en GRD, promotion des mérites de la formule novatrice proposée par l'AfCoP au sein de la communauté du développement international. L'AfCoP commence tout juste à faire profiter les parties prenantes de sa considérable expérience en GRD et à développer ses capacités en la matière. Comme l'indiquent le rapport d'étape et le sondage réalisé auprès des membres, les praticiens de l'AfCoP auront une plusieurs opportunités de s'impliquer au cours de l'année à venir.



II. LA DEUXIEME RÉUNION ANNUELLE

Contexte

La deuxième réunion annuelle de l'AfCoP a été l'occasion pour les membres de se rencontrer en personne, de faire plus ample connaissance, de discuter du chemin parcouru collectivement depuis la dernière réunion et de définir les priorités et les activités à venir de la communauté. La réunion a aussi permis de discuter du point de vue de l'AfCoP sur les événements survenus au cours de l'année dans le domaine de la GRD et sur l'élaboration de politiques dans l'arène internationale de la GRD qui ont une incidence sur le programme de la communauté, par exemple le Programme d'action d'Accra.

La réunion annuelle avait pour objectifs de poursuivre sur la lancée des réussites de la dernière année, d'approfondir et d'étendre les relations de l'AfCoP, de renforcer ses capacités en matière de GRD, de renouveler sa vision et sa mission ainsi que de promouvoir le leadership et la prise en charge fermes de la part de ses membres. Le contexte informel et collaboratif de la réunion visait à favoriser l'entente mutuelle et d'éventuels échanges et coopérations sur des questions de GRD.

Les membres de l'AfCoP ont été parrainés pour assister à la réunion annuelle en fonction de leur leadership, de leur expertise technique et de leur participation active et soutenue aux activités et aux discussions de la communauté. En tout, 42 participants représentant 18 pays africains et 4 organismes de développement ont pris part à la réunion. (Le programme de la réunion figure à l'annexe A; la liste des participants et d'autres documents pertinents sont affichés sur le site Web de l'AfCoP : www.cop-mfdr-africa.org.)

Pays et organismes représentés

Afrique du Sud	Kenya	Niger	Sénégal	Banque mondiale
Botswana	Madagascar	Nigeria	Sierra Leone	BAfD
Éthiopie	Maroc	Ouganda	Tanzanie	BIsD
Ghana	Maurice	RDC	Zambie	FIDA
	Mauritanie		Zimbabwe	



Compte rendu

Buts et priorités

Après avoir passé en revue les réalisations de l'AfCoP, les participants ont consacré la plupart des journées de réunion à l'examen de nouvelles orientations, à la définition de nouvelles priorités et activités ainsi qu'à l'élaboration d'un nouveau plan de travail. À cette fin, ils ont formé des équipes de travail thématiques et ont ensuite présenté leurs conclusions durant la séance plénière. Ce volet de la réunion s'est avéré particulièrement constructif, et les participants ont dit s'être sentis très impliqués dans le processus.

Les participants ont également discuté de la position et des mesures que devrait adopter l'AfCoP en réponse au Programme d'action d'Accra. Ils ont convenu que l'AfCoP devrait prendre les devants et stimuler l'échange d'information entre pays et entre acteurs, ceci afin de renforcer ou de créer des cadres de travail viables dans le domaine de la GRD. Selon les participants, l'un des plus grands atouts de l'AfCoP est



l'immense réservoir de connaissances et d'expertise qu'elle a à sa disposition; or cet atout mérite beaucoup plus de visibilité. Par ailleurs, l'AfCoP devrait appuyer l'application de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra en collaborant plus étroitement aux travaux de l'Initiative conjointe du CAD OCDE pour la GRD. Un consensus s'est dégagé sur le fait que la communauté gagnerait à nouer des partenariats stratégiques avec des organisations et des groupes africains comme l'AFREA (Association africaine de l'évaluation), la SADC (Communauté de développement de l'Afrique australe), le COMESA (Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe), la CAO (Coopération en Afrique orientale), l'UA (Union africaine),

l'IGAD (Autorité intergouvernementale pour le développement) et le NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique). Certains participants ont fait remarquer que pour voir aboutir ses démarches, l'AfCoP devra clairement exposer à ces organismes les avantages d'un éventuel partenariat avec elle.

Les participants ont passé presque deux pleines journées à dresser la version préliminaire du nouveau plan de travail de l'AfCoP. Les discussions se sont poursuivies après la réunion jusqu'à ce que le plan d'action définitif fasse consensus. Le tableau qui suit en donne un aperçu; il fait apparaître les nouvelles priorités et orientations qui ont été fixées au terme d'un processus extrêmement participatif. Les éléments du plan de travail reflètent la vision et la mission de l'AfCoP, les progrès accomplis, les résultats du sondage auprès des membres et les riches discussions de la réunion annuelle.

Les nouvelles priorités de l'AfCoP sont les suivantes : mieux faire connaître la communauté à l'échelle nationale et internationale, mettre au point une stratégie de communication, explorer de nouveaux modes de communication et de nouvelles structures de discussion électronique. Certains engagements énoncés dans le plan de travail seront conjointement assumés par plusieurs équipes thématiques, par exemple la constitution de réseaux avec divers organismes nationaux et internationaux, ou encore la collecte et la diffusion d'information sur les pratiques exemplaires. Plusieurs des anciennes priorités ont également été reprises. Parmi les nouvelles activités prévues, mentionnons le soutien des communautés de pratiques nationales, la prise de contact avec des membres potentiels venant d'horizons divers ainsi que la création d'une bibliothèque virtuelle et d'une base de données de personnes ressources.

« Je trouve que nous avons eu beaucoup de latitude pour tracer notre avenir. »

—Réflexion d'un participant sur les journées de travail de la réunion annuelle.

« La réduction du nombre de priorités permet un meilleur alignement. »

—Ali Mansoor

Aperçu du plan de travail de l'AfCoP pour 2009-2010

Réseaux	
Objectifs	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordonner et faire circuler l'information sur la GRD 2. Accroître la visibilité et le rôle de l'AfCoP à l'échelle nationale et internationale 	
Priorités	Activités
Réunion annuelle	Se préparer en vue de la réunion annuelle
Établissement de réseaux avec : le NEPAD l'Union africaine la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide l'Initiative conjointe pour la GRD les communautés de pratiques nationales et régionales	Présenter l'AfCoP en diffusant du matériel promotionnel sur des sites Web, par la poste ou lors d'événements
	Demander à obtenir le statut d'observateur
	Participer à des sommets (trois au minimum)
	Organiser trois activités au cours desquelles discuter de la mise en œuvre de la GRD
	Participer à la conception des prochains travaux de l'Initiative conjointe pour la GRD – minimum de quatre activités
	Contribuer aux analyses touchant la GRD du Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide – au minimum une étude sur la GRD
	Encourager le perfectionnement des membres du comité de gestion et leur participation à trois activités nationales

Adhésion et communication	
Objectifs	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Accroître la participation des membres actuels de l'AfCoP 2. Hausser le nombre de membres de l'AfCoP 3. Appuyer la création de communautés de pratiques nationales 	
Priorités	Activités
Mobilisation plus active des membres actuels de l'AfCoP	Encourager une participation plus active des membres aux discussions et aux activités
	Garder la liste des membres de l'AfCoP à jour et la subdiviser par pays
	Créer une base de données de personnes ressources
Recrutement d'autres membres par l'AfCoP	Prendre contact avec un plus large éventail d'intervenants (gouvernements, ONG, universités, secteur privé, diaspora africaine)
	Prendre contact avec des praticiens francophones de la GRD
	Prendre contact avec les pays non représentés dans l'AfCoP
Soutenir la création de communautés de pratiques nationales	Trouver au moins trois champions nationaux intéressés à appuyer des communautés de pratiques nationales
	Former un groupe de parties intéressées pour définir la marche à suivre en vue de créer des coalitions nationales
Publicité	Publier, tous les deux mois, un bulletin d'information bilingue passé en revue par un comité de rédaction
	Mettre au point une stratégie de communication pour l'AfCoP
	Faire traduire les documents clés

Renforcement des capacités et gestion du savoir	
Objectifs	
Développer les capacités de GRD des membres des communautés de pratiques dans le but d'accroître les capacités institutionnelles des pays et de consolider la base de connaissances et l'apprentissage au sein des communautés en question	
Priorités	Activités
Amélioration de l'apprentissage en ligne	Évaluer les besoins relativement aux sujets de discussion électronique et aux formules utilisées
	Classer les sujets par ordre de priorité
	Dresser un plan pour 2009
Création d'une bibliothèque virtuelle (ressources)	Concevoir et mettre en place une bibliothèque virtuelle de ressources en GRD (outils, systèmes, documents, études de cas, personnes ressources, réseaux, institutions)
Banque de données institutionnelle de l'expertise en GRD	Recenser les institutions détenant une expertise en GRD
	Afficher de l'information sur le site Web de l'AfCoP
Gestion du savoir	Consigner les documents clés dans la bibliothèque virtuelle (50 documents annuellement)
	Organiser des activités d'apprentissage croisé avec des experts de la GRD (trois annuellement)
	Recueillir de l'information sur les pratiques exemplaires – minimum de dix études de cas documentées en vue de la constitution d'un document de référence régional
	Organiser au moins une conférence audio bimestrielle entre les membres du comité de gestion.

Suivi et évaluation	
Objectifs Élaborer et mettre en œuvre un cadre de mesure de la performance pour le suivi et l'évaluation des progrès et des réalisations de l'AfCoP par rapport au plan de travail	
Priorités	Activités
Mise au point du cadre de mesure de la performance	Mettre à jour et établir la version définitive du cadre préliminaire préparé par l'équipe responsable du suivi en 2007
Suivi et rapports	Suivre la mise en œuvre du plan de travail annuel de l'AfCoP et la réalisation des objectifs qui y figurent
	Rédiger des rapports et les transmettre aux acteurs pertinents
	Créer un outil Web qui permettra de suivre l'évolution et la pertinence des activités de l'AfCoP (y compris la performance de chaque équipe)
Évaluation de la performance	Procéder au recensement et à l'analyse des acteurs de la GRD pour faciliter le suivi et l'évaluation des efforts de GRD à différents niveaux d'intervention dans les pays membres
	Évaluer les activités clés de l'AfCoP (réunions annuelles, ateliers de formation, etc.)
	Réaliser un sondage annuel sur la satisfaction des membres à l'égard de l'efficacité de l'AfCoP

Points clés des discussions

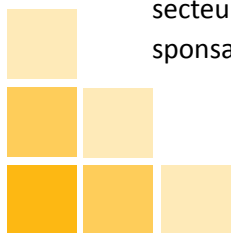
Adhésion

Bien que les participants jugent souhaitable de grossir l'adhésion de l'AfCoP, des divergences se sont fait sentir quant à la pertinence de diversifier la base des membres. Les participants étaient d'avis que la communauté devrait réunir l'ensemble des praticiens autour d'une tribune consacrée à la GRD, pour permettre le perfectionnement professionnel. Certains ont rappelé que le principe de l'appropriation (ou de la prise en charge) est au cœur de la Déclaration de Paris et qu'il occupe aussi une place de premier plan dans le Programme d'action d'Accra. Dès lors, selon eux, l'AfCoP devrait tâcher d'intéresser un maximum d'acteurs dans les milieux gouvernementaux, le secteur privé, les organisations non gouvernementales (ONG) et le milieu universitaire. D'autres ont répondu qu'une telle approche affaiblirait la polarisation de la communauté. D'après certains participants, un nombre accru de membres inactifs ne constituerait pas une amélioration. Ils ont proposé que l'adhésion soit réservée aux praticiens en mesure de comprendre les concepts utilisés et de hausser la qualité des discussions. Le consensus veut que l'AfCoP s'applique à mobiliser ses membres actuels ainsi qu'à susciter de nouvelles adhésions en ciblant des institutions et des secteurs précis. Le comité de gestion a inscrit ces responsabilités à son nouveau plan de travail.

CAP-Scan (www.mfdr.org/CAPScan)

Les participants ont eu droit à une présentation sur l'évaluation des capacités en gestion axée sur les résultats (CAP-Scan) en Mauritanie. Le CAP-Scan est un cadre analytique et un processus participatif que les pays peuvent utiliser pour évaluer et renforcer leurs capacités de GRD. La présentation a porté sur l'expérience de la Mauritanie, premier pays à avoir appliqué le CAP Scan, en juillet 2008. Au cours de l'atelier, qui rassemblait de hauts fonctionnaires venant de ministères clés, les participants ont élaboré un plan d'action visant à améliorer les capacités dans six secteurs prioritaires. Les directeurs généraux du développement et de la coopération économique du ministère des Finances et de l'Économie dirigent les mesures de suivi du CAP-Scan, avec l'aide d'interlocuteurs de plusieurs autres ministères.

Le CAP-Scan présente plusieurs avantages : c'est une auto évaluation réalisée par des fonctionnaires supérieurs; il peut porter sur l'ensemble du gouvernement ou sur un secteur précis; il favorise la prise en charge du renforcement des capacités par le gouvernement; il comprend un plan d'action concret qui tient compte des efforts en cours. À ce jour, 20 pays ont examiné la méthode du CAP-Scan et envisagent de l'appliquer. Nombre de ces pays sont représentés au sein de l'AfCoP. Un second projet pilote a été lancé au Niger et un troisième est à l'étude au Kenya.



Participation

Les participants ont réservé du temps au cours de la réunion annuelle pour aborder les questions du taux de participation et de la pertinence des sujets de discussion. Ils se sont entendus sur le fait que la participation est de grande qualité, mais ont reconnu également qu'une poignée de membres seulement participent aux échanges de manière active et soutenue. Plusieurs hypothèses ont été émises quant à la cause de cet état de fait : problèmes de connexion Internet, manque de temps, réticence à faire part de ses opinions. Les participants étaient unanimes à penser qu'on pouvait corriger le tir, du moins en partie, en prenant des sujets de discussion plus concrets et plus porteurs, choisis à partir des questions-réponses des membres, et en utilisant différents modes de communication (baladodiffusion, clavardage, courriels).

Le comité de gestion de l'AfCoP

Le dernier jour de la réunion, les membres du comité de gestion et les participants ont reconduit le mandat des co présidents de l'AfCoP, Devendra Parsad Ruhee (Maurice) et Abdou Karim Lo (Sénégal). Un nouveau comité de gestion a également été formé, qui comprend plusieurs nouveaux membres ayant exprimé le désir de s'associer à des équipes thématiques particulières. Le comité s'est dit prêt à accueillir de nouveaux membres à tout moment. Le nouveau comité de gestion de l'AfCoP se compose comme suit.

Comité de gestion

Équipe thématique	Chef d'équipe	Membres
Adhésion et communication	Zaam Ssali (Ouganda)	Jared Ichwara (Kenya) Sheka Bangura (Sierra Leone) Mamadou Abdou Gaoh Sani (Niger) Hicham Syabri (Maroc)
Renforcement des capacités et gestion du savoir	Solomon Mhlangga (Zimbabwe)	Mayacine Camara (Sénégal) Rosa Muraguri-Mwololo (Kenya) Goaba Mosienyane (Botswana) Seydou Yaye (Niger) Benjamina Randrianarivelo (Madagascar)
Suivi et évaluation	Claude Kakule (RDC)	Tamirat Yacob (Éthiopie) Ashveen Kissonah (Maurice) Pindai Sithole (Zimbabwe) Ledule Bosch (Afrique du Sud) Abdel Aziz Ould Dahi (Mauritanie)
Réseaux	Sylvester Obongo (Kenya) et Ali Doungou Boubacar (Niger)	Abdou Karim Lo (Sénégal) Capitaine P. Donkor (Ghana) Richard Ssewakiryanga (Ouganda) Dev Ruhee (Maurice) Pamela Lakidi (Ouganda)

Groupe d'évaluation indépendante (GEI) – Centre de développement des capacités

Le Groupe d'évaluation indépendante (GEI) de la Banque mondiale a présenté une initiative comprenant la création de centres régionaux consacrés à la GRD et au développement de la capacité d'évaluation. L'initiative répond à la demande croissante de pays qui souhaitent accroître leurs compétences et leurs capacités en matière d'évaluation et se doter de systèmes de suivi-évaluation. Le GEI entend créer un partenariat multilatéral apte à renforcer les capacités de certains établissements d'enseignement ou de formation existants. Il a entamé des discussions avec plusieurs autorités nationales, des établissements d'enseignement et des organismes de développement dans l'espoir de trouver d'éventuels partenaires et des modes de collaboration possibles. Les participants ont jugé l'initiative très intéressante et tout à fait opportune, et se sont montrés disposés à soutenir les efforts du GEI.

III. ATELIER PRATIQUE SUR LA GRD

Aperçu

Plusieurs fois au cours de l'année, les membres de l'AfCoP ont signalé qu'il serait utile d'organiser une activité de formation en plus des journées de travail de la réunion annuelle. Pour répondre à cette demande, deux journées d'atelier pratique ont été réservées au cours de la seconde réunion annuelle afin de passer en revue les concepts et les principes de la GRD et d'en appliquer les outils à l'aide d'études de cas et d'exercices en groupe. L'atelier pratique sur la GRD avait pour objectif d'aider les participants à :

- mieux comprendre les divers concepts associés à la GRD;
- mieux circonscrire la GRD et appliquer cette méthode de gestion dans leur propre travail;
- favoriser une interprétation commune de la GRD parmi les membres de l'AfCoP;
- tirer parti d'autres expériences de l'application de la GRD en Afrique (en termes d'idées nouvelles, de défis et de leçons retenues).

L'atelier était étroitement lié aux deux journées de travail qui ont suivi. Les séances ont été animées par Aru Rasappan (expert, discussion électronique), Dick van Blitterswijk (expert, discussion électronique) et Mohamed Khatouri (Banque mondiale, région de l'Afrique).

« Nous avons beaucoup appris, ce qui nous a encouragés à promouvoir davantage la GRD dans notre région.

—Réflexion d'un participant au sujet de la réunion annuelle.

Points clés des discussions

« La GRD est le processus qui consiste à rendre productives des procédures autrement sans intérêt. »

—Ali Mansoor

Dans le cadre de cet atelier pratique sur la GRD, on a accordé une large place à la mise en commun d'expériences diverses de GRD en Afrique. En guise de préparation à la réunion annuelle, il avait été demandé aux participants de rédiger de courtes descriptions des essais de GRD effectués dans leurs pays. Ces cas ont été rassemblés dans les dossiers remis aux participants (on peut les consulter sur le site Web de l'AfCoP : www.cop-mfdr-africa.org). On a retenu quelques unes de ces études de cas en vue de les examiner en profondeur, au côté d'autres exemples de pratiques exemplaires venant du continent. Une attention particulière a été accordée à la budgétisation axée sur la performance. L'annexe B présente les faits saillants de ces études.

L'atelier a également servi à rappeler que la GRD est un concept dynamique qu'il est possible d'aborder à différents niveaux. Loin d'être une mode passagère dans les milieux du développement, la GRD s'inscrit dans un courant de pensée qui prend une ampleur irréversible. L'une des leçons transversales de l'atelier avait trait à la nécessité de clairement poser le problème à résoudre afin que les efforts consentis atteignent la cible. Il est ressorti de la première séance que le manque de fonds et de ressources ne justifie pas qu'on s'abstienne de planifier le développement. La planification doit simplement prendre en compte l'insuffisance des ressources. Autre enjeu



soulevé lors des séances : comment composer avec des programmes politiques si intimement imbriqués dans les efforts de GRD qu'ils les affectent inévitablement? Les participants ont appris qu'il fallait parfois éviter de faire une distinction entre les politiciens et les planificateurs, car les deux fonctions, loin d'être mutuellement exclusives, sont très liées.

L'atelier pratique sur la GRD a en outre fait ressortir l'importance d'axer le dialogue sur les résultats, quel que soit le niveau de mise en œuvre, et d'aligner la programmation et le suivi-évaluation sur les résultats. La deuxième séance a pris pour point de départ un exercice de modélisation logique et une chaîne de résultats. En s'attardant au défi de la gestion en fonction des résultats dans un contexte où les ressources sont rares, les participants ont constaté l'importance d'analyser et de comprendre à fond le contexte et les exigences des projets de développement. Il est apparu clairement que les praticiens du développement n'ont pas de contrôle sur les réalisations qu'ils recherchent. Ils ne peuvent être maîtres des résultats, seulement des produits livrables. Néanmoins, l'exercice a démontré que ces produits livrables sont indispensables pour atteindre les résultats souhaités. Les participants en ont conclu que le véritable défi de la GRD consiste à relier et à harmoniser intelligemment les activités, de sorte qu'elles produisent des résultats.

« J'ai réussi à mieux comprendre les priorités, politiques, engagements et défis qui caractérisent la gestion du développement de nos jours. »

—Réflexion d'un participant au sujet de la réunion annuelle.

IV. REGARD VERS L'AVENIR

Rétroaction des participants à la réunion

Comme en témoignent leurs évaluations, la plupart des participants ont jugé que l'atelier sur la GRD était d'une grande pertinence pour leur travail et qu'il leur avait apporté des renseignements précieux sur diverses expériences de GRD vécues en Afrique. Ils auraient souhaité plus de temps pour débattre des enjeux en profondeur. D'après certains, il serait utile d'établir un lien direct entre les séances et les sujets de discussion électronique. Quelques participants ont ensuite suggéré que les séances de formation soient organisées en dehors du cadre de la réunion annuelle, à l'échelle régionale ou nationale.



Les évaluations indiquent que les participants ont trouvé très utiles et fructueuses les journées de travail de la réunion annuelle. Malgré le désir exprimé par certains de consacrer plus de temps aux débats sur les enjeux importants, le processus participatif de la réunion et la place accordée au travail de groupe ont été jugés très stimulants. Les participants ont signalé qu'à l'issue de la réunion, ils avaient une vision beaucoup plus précise des progrès accomplis par l'AfCoP à ce jour et se sentaient davantage impliqués du fait d'avoir participé à la définition des priorités et du plan d'action de la communauté. Ils ont également été nombreux à apprécier cette occasion qui leur était offerte de rencontrer les représentants d'un si vaste éventail de pays partenaires et de donateurs.

Une nouvelle année pour l'AfCoP

Le principal résultat de la deuxième réunion annuelle est le plan de travail intégré, qui est subdivisé par équipe thématique. La version préliminaire du plan élaborée pendant la réunion a trouvé sa forme définitive à la suite de discussions au sein du comité de gestion. Certaines équipes thématiques ont déjà démarré leurs tâches. Les modérateurs des discussions électroniques, le webmaster et le secrétariat Web ont entrepris d'intégrer les réactions obtenues sur le forum en ligne au moyen du sondage et lors de la réunion annuelle.

Deux ans après sa création, l'AfCoP n'en est encore qu'à ses premiers pas. La communauté a pourtant franchi des caps importants qui la rapprochent de ses objectifs.

De plus en plus reconnue sur la scène mondiale, l'AfCoP est conviée à prendre part à de nombreux événements et à offrir son point de vue sur les orientations internationales. Cette seconde réunion lui a permis de réitérer sa vision et sa mission, d'évaluer ses réalisations et de se fixer de nouvelles priorités et activités. L'AfCoP est reconnaissante aux participants de la deuxième réunion annuelle pour leur dynamisme et pour leur engagement renouvelé envers elle dans le domaine de la GRD. Au cours de l'année qui vient de se clore, il a fallu affronter plusieurs défis, notamment celui de mobiliser les membres, de promouvoir la GRD auprès d'un auditoire plus vaste et de démontrer la valeur ajoutée de la communauté. Ces défis restent d'actualité. Le nouveau comité de gestion tâchera de les relever en faisant preuve de leadership et veillera à ce que l'AfCoP reste au service de ses membres au cours de la prochaine année.

« Les capacités du secteur public ne sont pas le problème; exploiter ces capacités, voilà le véritable défi. »

*—Sylvester O'Bongo
(Kenya)*

V. ANNEXES

Annexe 1 : Programme de la réunion

Date Heure	Lundi 27 octobre	Mardi 28 octobre	Mercredi 29 octobre	Jeudi 30 octobre
07 h 30	Petit déjeuner	Petit déjeuner	Petit déjeuner	Petit déjeuner
08 h 30	GRD 101 – Jour 1 : Concepts et principes Mot de bienvenue du coprésident <i>Dev Ruhee</i> Aperçu et but de la réunion Appel ouvert pour le comité de gestion Discours liminaire d'un invité officiel <i>(M. Mansoor, secrétaire financier)</i> Présentation des participants et exposé des attentes (30 min.) Présentation du programme de la réunion (EJ)	GRD 101 – Jour 2 : Application des concepts et des outils Revue du jour 1 et présentation des objectifs du jour 2 (<i>MK</i>) Expériences de GRD en Afrique – Présentations et discussions (<i>Mohammed Khatouri</i>) • Exemples de pratiques exemplaires (20 min.) • Présentation de trois cas de GRD (15 min. chacun) • Période de questions	Journée de travail 1 Vue d'ensemble, Dev Ruhee • Buts, attentes • Confirmation de la vision de l'AfCoP Exercice de renforcement de l'esprit d'équipe Rapport d'étape de l'AfCoP • Activités et défis à ce jour (Daphne) • Discussions électroniques (<i>DvB, AR</i>) • Résultats du sondage auprès des membres (<i>Daphne</i>) • Adhésions	Journée de travail 2 Revue du jour 3 et présentation des objectifs 9 h Plénière : objectifs et priorités de l'AfCoP (AR) 9 h 30 L'approche par résultats rapides appliquée à l'AfCoP (<i>Sylvester Obong'o</i>) 10 h Dernier exercice en groupe – élaboration d'un plan d'action (AR) – 1 heure
10 h 00	Rafraîchissements	Application de la GRD : exercice en groupe (AR) • Instructions		
10 h 30	10 h 30 – 11 h 30 Aspects pratiques de la GRD <i>(Aru Rasappan)</i>	Rafraîchissements Inauguration de la galerie	Rafraîchissements	
11 h 00	11 h 30 – 13 h Termes et concepts fondamentaux de la GRD <i>(Dick van Blitterswijk)</i>	Application de la GRD : exercice en groupe <i>Suite</i> Présentation des conclusions des groupes (DvB)	Partenaires et GRD BlSD, BAFD, FIDA (10 min. chacun) Aperçu du budget, dotation du secrétariat (EJ) 15 min. 12 h Détermination des grandes priorités (EJ) • L'AfCoP et le Programme d'action d'Accra (<i>Richard et Seydou</i>) • Formation de trois groupes de travail	Rafraîchissements 11 h 30 – 12 h 30 Compte rendu des groupes 12 h 30 – 13 h Confirmation du comité de gestion
12 h 00				
13 h 00	DÉJEUNER	DÉJEUNER	DÉJEUNER	DÉJEUNER (+ déjeuner de travail du comité de gestion)
14 h 00	La GRD en pratique – Exposé du ministère des Finances – planification du développement et budgétisation axée sur les programmes* <i>(AR, Dev Ruhee)</i>	Présentation des conclusions des groupes (DvB) <i>Suite</i> Synthèse (MK) • Bilan de la formation et réaction • Thèmes et défis communs • Aperçu du jour 3	Détermination des grandes priorités (suite) • Présentation des conclusions des groupes de travail Présentation des initiatives pertinentes • CAP-Scan – Mauritanie – 15 min. (<i>Aziz</i>) • Document de référence – 5 min. (<i>Daphne</i>) • GEI – Centres régionaux de développement de la capacité d'évaluation – 15 min. (<i>Nidhi</i>)	Site Web de l'AfCoP (<i>Steve Metzger</i>) • Nouvelles caractéristiques • Lancement du site français • Discussion sur les changements à apporter Présentation de la communauté de pratiques du Niger (15 min)
14 h 30	Période de questions			
15 h 00	Rafraîchissements	Rafraîchissements	Rafraîchissements	
15 h 30	La GRD en pratique – Exposé du ministère de la Fonction publique – rendement du personnel* (<i>Dev Ruhee</i>)	Visite de Port Louis et fête de Diwali (dîner à La Plantation)	Définition des activités Daphne • Formation de groupes thématiques pour définir les activités et les classer par ordre de priorité	Rafraîchissements
16 h 00	Séance de questions - réponses 16 h 30 Séance plénière : Leçons tirées des exposés des organismes sur la GRD (DvB)		Pause	Lignes directrices de l'AfCoP – version préliminaire (<i>Dev Ruhee</i>) 16 h 30 Récapitulation
17 h 30	Pause		Pause	Pause
19 h - 21 h 30	Réception de bienvenue (Restaurant Ostrea) – organisée par les ministères		Soirée libre	Dîner et séance de clôture, comité de gestion

Annexe 2 : Atelier pratique sur la GRD – Faits saillants des études de cas

Gouvernement de Maurice, exposé 1 – Lancement des réformes administratives au sein de la fonction publique

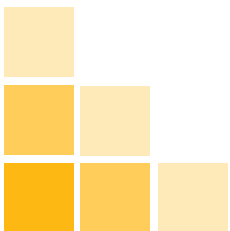
- » En ce qui concerne le contingent de 80 000 fonctionnaires, le ministère de la Fonction publique et des Réformes administratives a pour ambition globale de créer une fonction publique moderne et efficace, capable d'offrir des services publics de qualité et d'assurer une saine gouvernance.
- » Les réformes administratives envisagées touchent plusieurs domaines : initiatives de gestion de la qualité, service-client, application du concept « les gens d'abord », modernisation des services et renforcement des capacités.
- » Le gouvernement de la République de Maurice a adopté un système de gestion de la performance, actuellement en cours d'implantation dans la fonction publique. Ce système se veut un outil pour gérer et améliorer la performance à tous les échelons du secteur public.

Gouvernement de Maurice, exposé 2 – Conjuguer la budgétisation axée sur les programmes, le système de gestion de la performance et le Centre régional d'excellence multidisciplinaire (CREM)

- » Les réformes de la budgétisation axée sur les programmes et du système de gestion de la performance s'harmonisent : la première fixe des cibles en matière de performance organisationnelle; la seconde étend la notion de « performance, ou rendement, mesurable » aux employés à titre individuel.
- » Les deux réformes ont pour but d'améliorer la performance et la responsabilisation au sein de la fonction publique.
- » Le Centre régional d'excellence multidisciplinaire (CREM) a pour mandat de mettre en branle de vastes réformes (économiques, juridiques, institutionnelles et réglementaires). Plus précisément, il s'agit d'instituer une saine gouvernance, d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et stratégies macroéconomiques, de créer un environnement favorable au commerce et à l'investissement ainsi que de renforcer les capacités moyennant une approche coordonnée aux niveaux national et régional, pour assurer une plus grande efficacité.

Tanzanie – Aperçu de l'expérience de mise en œuvre de la GRD

- » Partant des outils du modèle d'amélioration de la performance, la Tanzanie a introduit le système de gestion de la performance à la fonction publique en 2000. Adoptés dans le cadre du processus de réforme de la fonction publique, ces outils servent à promouvoir, d'une part, la responsabilisation et la réceptivité individuelles et institutionnelles à l'égard de la prestation de services et, d'autre part, à renforcer le lien entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.



- » Les outils d'amélioration de la performance couvrent la planification stratégique, les plans annuels, la planification opérationnelle (cadre de dépenses à moyen terme), les sondages relatifs à la prestation des services, les autoévaluations, les chartes de service-client, le suivi-évaluation et le système d'examen et d'évaluation de la performance (OPRAS).
- » Conçue pour répondre aux défis du pays, la Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté (MKUKUTA) lancée en 2005 fournit un cadre général pour la coordination des ministères, départements et organismes, l'affectation des ressources, la gestion du développement et la lutte contre la pauvreté.

Zambie – *La gestion axée sur les résultats de développement en Zambie*

- » La Zambie a établi un énoncé de vision dans lequel elle s'est donné comme objectif national de faire partie des pays à revenu intermédiaire d'ici 2030. Cette vision s'accompagne de cibles quantitatives précises quant au taux de croissance de la population et du produit intérieur brut (PIB); elle prévoit également les mesures stratégiques et les changements de mentalité nécessaires pour atteindre ces cibles. On s'attend à ce que la vision oriente les cadres de développement du pays jusqu'à l'horizon 2030.
- » Le cinquième plan national de développement (FNPD) est un plan axé sur les résultats, assorti de buts et d'objectifs clairs dans un éventail de secteurs. Le plan esquisse les stratégies qui permettront d'atteindre les buts fixés.
- » Pour faciliter la gestion efficace du développement axé sur les résultats, le gouvernement a entrepris d'instaurer des systèmes de gestion de la fonction publique et de gestion des dépenses publiques et de la comptabilité financière, ainsi que d'investir dans le développement du secteur privé.
- » Dans un prochain temps, la stratégie de GRD de la Zambie consistera à accroître les capacités des gestionnaires des groupes consultatifs sectoriels et à renforcer le service du suivi-évaluation afin de mieux contrôler les résultats de développement au moyen de liens avec les secteurs et les systèmes d'information de gestion provinciaux.

Madagascar – *Le plan d'action de Madagascar*

- » Le plan d'action de Madagascar a été mis au point en 2006, de pair avec l'ensemble des parties prenantes du pays. Ambitieux dans sa portée, il énonce la voie à suivre et les priorités du pays pour la période 2007-2011. Y figurent les engagements, les stratégies et les mesures qui permettront une croissance économique rapide et, partant, une réduction de la pauvreté.
- » L'approche prônée ici consiste à établir un cadre logique et un cadre de suivi-évaluation ainsi qu'à se doter d'un mécanisme institutionnel adapté, d'un système d'information efficace et d'une vision claire énoncée dans un plan de travail.
- » Le leadership est un facteur décisif dans l'atteinte des résultats à chaque étape du processus. Selon le plan d'action de Madagascar, il est recommandé de mettre l'accent sur le comportement organisationnel, d'appliquer l'approche par résultats rapides, de simplifier les méthodes de travail et de privilégier les initiatives de renforcement des capacités.

Niger – Chaîne des résultats

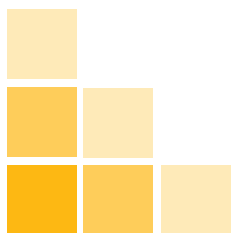
- » La formulation de politiques publiques au Niger, et les systèmes d'information et de suivi-évaluation qui s'y rattachent, reposeront sur les principes de la gestion axée sur les résultats (GR).
- » La polyvalence des outils de GR a été propice à l'innovation au moment d'élaborer la chaîne de résultats d'une stratégie multidimensionnelle qui prend en compte l'ensemble des stratégies sectorielles.
- » Le renforcement des capacités des acteurs du développement est un passage obligé pour une mise en œuvre adéquate de la GR, en particulier en ce qui concerne le recours à ses outils et principes.
- » La chaîne de résultats d'une stratégie conjointe multidimensionnelle s'accompagne de plusieurs indicateurs qui peuvent exiger un plan de suivi complexe.

Zimbabwe – Système de gestion intégrée axée sur les résultats

- » Depuis 2005, le Zimbabwe met en œuvre un système de gestion axée sur les résultats destiné à établir un lien direct entre le budget, la performance du secteur public et les résultats obtenus aux niveaux des extrants, des effets et des impacts. L'initiative vise également à harmoniser le budget, les priorités nationales sur le plan du développement et les cibles associées aux Objectifs du millénaire pour le développement (à atteindre d'ici 2015).
- » Le gouvernement a pris l'habitude d'axer ses budgets sur les résultats, et tous les ministères et départements établissent désormais des accords de performance intégrés. Ces accords sont appliqués dans le cadre des plans de travail et de suivi de la performance des ministères et départements. Ces derniers préparent tous des rapports trimestriels sur la performance.
- » Voici quelques exemples des défis rencontrés : systèmes institutionnels, structures et arrangements administratifs caducs; difficulté de susciter un véritable souci du service à la clientèle; nécessité d'une attention et d'un leadership accrus aux échelons supérieurs; absence de cadres robustes de planification macro-économique qui compromet la GRD; manque de données de référence au niveau tant des extrants que des résultats.

Maroc – Réforme budgétaire axée sur les résultats de développement

- » Le Maroc a adopté une approche de la budgétisation axée sur les résultats en 2002. Le but de cette approche était de renforcer et de mettre en pratique le processus de décentralisation du secteur public ainsi que de resserrer le partenariat entre l'État et les instances locales.
- » Le cadre de réforme des finances publiques au Maroc a été conçu en fonction des expériences communes à l'échelle internationale et dans l'idée d'atteindre l'équilibre budgétaire. La réforme du système budgétaire doit également permettre d'accroître l'efficacité des politiques publiques et la qualité du service-client en améliorant la performance et en rationalisant la gestion des affaires publiques.



- » Parmi les facteurs dont dépend le succès de la GRD au Maroc, mentionnons la nécessité d'introduire un système de réforme budgétaire au sein de chaque ministère, d'y encourager la formation et le renforcement des capacités ainsi que de créer un système d'information intégré consacré à la gestion budgétaire et comptable afin de pouvoir suivre et évaluer les résultats.

Sierra Leone – Institutionnalisation de la GRD et suivi de la performance

- » Les politiques et les structures de GRD de la Sierra Leone ont été établies de fraîche date, essentiellement sous l'impulsion du bureau du président. Un mécanisme est en place pour susciter la participation de la société civile et des ONG au processus, et les possibilités d'un dialogue sur les politiques sont très réelles au sein de la structure actuelle. Plusieurs autres réformes sont en cours pour consolider les structures favorisant l'obtention de résultats, y compris des réformes de la fonction publique.
- » Un tableau de suivi de la performance a été créé en 2006. Le gouvernement a demandé aux institutions publiques de rendre compte de l'avancement des programmes dans leurs secteurs respectifs, aux fins d'évaluation de leur performance. Les ministres sont tenus de signer des contrats de gestion de la performance accompagnés du tableau de suivi pour rendre compte trimestriellement de leur intendance. Le tableau de suivi favorise la responsabilisation institutionnelle à l'égard de l'exécution des programmes, et ce, à tous les niveaux; il facilite la supervision de la gestion, de même que des politiques et des programmes envisagés; il aide à cerner plus rapidement les problèmes particuliers qui entravent la mise en œuvre des programmes; il assure une reddition de comptes régulière sur l'avancement de la mise en œuvre de ces programmes; il permet de réagir en temps utile aux obstacles qui freinent la mise en œuvre.
- » Quelques défis : les ressources humaines qualifiées sont en nombre insuffisant, état de fait attribuable à la récente période d'instabilité et à l'exode des compétences; sous le rapport de l'efficacité et de l'efficience de la planification, la question de la prévisibilité des ressources pose un défi de taille, puisque 60% des ressources budgétaires nationales proviennent des donateurs.

Afrique du Sud – La GRD au sein de l'agence de la sécurité sociale de l'Afrique du Sud (SASSA)

- » Le mandat de la SASSA est d'offrir des subsides aux groupes vulnérables (personnes âgées, personnes handicapées, enfants). Pour ce faire, il a été mis en place un cadre afin de suivre et d'évaluer la gestion et l'administration des programmes de sécurité sociale, lequel est axé sur les résultats.
- » La SASSA a plusieurs défis à relever en matière de GRD, notamment : 1) offrir une panoplie complète de services de sécurité sociale à des groupes vulnérables dont les véritables besoins sociaux sont souvent difficiles à évaluer; 2) assurer des services de qualité aux bénéficiaires malgré une pénurie de main-d'œuvre qualifiée; 3) enrayer la fraude et les fuites financières encore trop répandues.

- » Le service de suivi-évaluation entend promouvoir le développement des capacités avec l'aide d'institutions locales et internationales. Il s'agira de tirer les leçons de l'expérience et de cerner les pratiques exemplaires, lesquelles orienteront le travail du service de suivi-évaluation de la SASSA. Des partenariats existants avec la Banque mondiale, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ainsi que des réseaux d'apprentissage tels que l'AfCoP contribueront également au renforcement des capacités.

Ghana – *Processus décentralisé de suivi-évaluation au Ghana*

- » Le processus de suivi-évaluation des plans de développement à moyen terme des districts (DMTDP) consiste à vérifier si les objectifs de développement des plans ont bel et bien été atteints; à recenser les réalisations, les contraintes et les échecs; à fournir l'information nécessaire pour une coordination efficace du développement des districts au niveau régional; à mettre à la disposition des acteurs de meilleurs moyens pour tirer les leçons de l'expérience; à améliorer la prestation de services, agir sur l'affectation des ressources dans les districts et faire la preuve des résultats obtenus; à renforcer la prise en charge du plan et les capacités de suivi évaluation au sein de chaque district.
- » Au niveau institutionnel, une décentralisation du cadre de suivi-évaluation et de reddition de comptes s'impose; l'appui politique de même que le rôle des pouvoirs traditionnels et des organisations de la société civile sont également importants.
- » Certains défis ont été soulignés : le manque d'appréciation à l'égard du plan national de suivi évaluation; le manque d'agents de planification de district et l'insuffisance des efforts de renforcement des capacités; les lacunes au chapitre des incitatifs et de la motivation; les difficultés d'ordre logistique et de financement pour les activités de suivi évaluation; les lacunes sur le plan des compétences en analyse de données; l'absence de connexion Internet qui permettrait d'utiliser la base de données GhanaInfo (DevInfo) dans certains districts.
- » L'adoption des plans de développement à moyen terme des districts a permis d'établir un lien direct entre la matrice et le budget de suivi évaluation ainsi qu'entre les buts et objectifs des plans et les priorités de développement à l'échelle nationale. Les citoyens demandent maintenant au gouvernement d'agir de façon plus responsable et plus transparente et de mettre davantage l'accent sur les résultats.

*La communauté Africaine de pratiques sur la gestion axée sur
les résultats de développement est soutenue par:*

La Banque Africaine de Développement

L'Agence Canadienne pour le Développement International

Le Fond International pour le Développement de l'Agriculture

Le Ministère Néerlandais des Affaires Etrangères

L'Organisation pour la coopération Economique et
le Développement – Comité d'Assistance au Développement

L'Agence des Etats-Unis pour le Développement International

La Banque Mondiale



Pour plus amples informations :

WWW.COP-MFDR-AFRICA.ORG

ou nous contacter sur :

info_afcop@worldbank.org