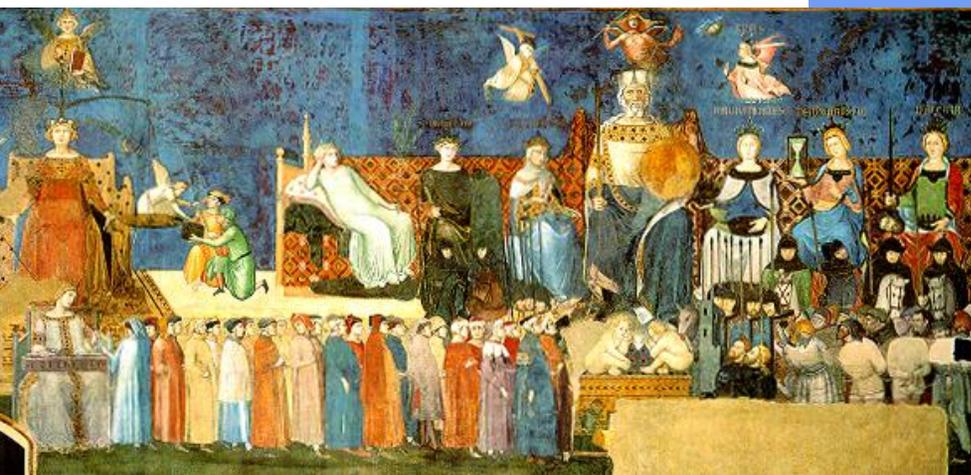


**CHAIRE**

**C.-A. Poissant de recherche  
sur la gouvernance  
et l'aide au développement**

**UQÀM**



## La gestion axée sur les résultats dans la Déclaration de Paris

Quelle place pour les droits de la  
personne dans le débat sur  
l'efficacité de l'aide au  
développement ?

Gabriel Marquis

Mars 2010

Ce texte est un travail effectué dans le cadre du cours *Fondements de la coopération internationale* (POL 8501). Les opinions exprimées et les arguments avancés dans cette publication demeurent l'entière responsabilité de l'auteur-e et ne reflètent pas nécessairement ceux de la Chaire C.-A. Poissant de recherche sur la gouvernance et l'aide au développement ou de son comité scientifique.

### **La gestion axée sur les résultats dans la Déclaration de Paris :**

Quelle place pour les droits de la personne dans le débat sur l'efficacité de l'aide au développement ?

Adoptée en 2005 à Paris par plus d'une centaine d'États, la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* devait être le point d'ancrage d'un nouveau consensus sur l'aide au développement. En effet, celle-ci doit maintenant être efficace, transparente et avoir des effets perceptibles sur les populations qui en bénéficient. C'est ainsi que la *Déclaration de Paris* met de l'avant une nouvelle « ingénierie de l'aide » basée sur cinq piliers que les États donateurs et receveurs s'engagent à respecter: l'*appropriation*, l'*alignement*, l'*harmonisation*, la *responsabilité mutuelle* et la *gestion axée sur les résultats*.

Fondée sans doute sur de bonnes intentions après l'échec des politiques de développement des années 80, la *Déclaration de Paris* n'en a pas moins été l'objet de critiques depuis son implantation. En effet, est-il possible, comme l'ont dénoncé certains, que la nouvelle ingénierie de l'aide, en focalisant surtout sur son efficacité, créer une dynamique ayant pour effet de détourner les regards de certains aspects pourtant essentiels au développement ? À cet égard, les droits de la personne et l'égalité des sexes sont régulièrement cités comme étant des variables ignorées du « nouveau consensus ». Par ailleurs, soulignons que le pilier qu'est la gestion axée sur les résultats (*GAR*) est un élément primordial, voir le fondement de la logique d'amélioration de l'efficacité de l'aide. Peut-on alors évoquer un lien entre cette composante de la *Déclaration de Paris* et les critiques dont cette dernière est l'objet de la part des défenseurs des droits de la personne ?

L'objet de ce qui suit sera tout d'abord de retracer le contexte dans lequel émerge la *Déclaration de Paris* et de cerner quelques-unes des motivations qui poussent les États à améliorer l'efficacité de l'aide. Ensuite, il sera plus facile de comprendre comment une technique de gestion d'entreprise comme la *GAR* en est venue à imprégner toutes les facettes de la nouvelle stratégie de l'aide au développement. Une fois cela mis en lumière, il sera vu comment l'application de la *GAR* dans le cadre de la *Déclaration de Paris* peut susciter divers problèmes lorsque l'on entre dans des domaines comme ceux des droits de la personne. À cet égard, nous remarquerons que certaines critiques seront récupérées par les voies officielles devant évaluer les progrès de la Déclaration, alors que d'autres, non.

## **I) La Déclaration de Paris et la GAR : leurs origines et leurs liens**

### 1.1 La Déclaration de Paris

La nouvelle ingénierie de l'aide au développement qui donnera ultérieurement naissance à la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* prend racine dans les années 90. À l'époque, d'une part, on critique vivement l'ancien « consensus de Washington » inspiré du libéralisme dur de l'École de Chicago et qui a débouché notamment sur les désastreuses

La gestion axée sur les résultats dans la Déclaration de Paris

Gabriel Marquis

politiques d'ajustements structurels<sup>1</sup>. D'autre part, nous assistons à ce que certains ont qualifié d'« épuisement» de l'aide publique au développement, phénomène coïncidant avec la tendance aux contractions budgétaires dans le monde développé :

« In recent years, OECD countries have been struggling to control fiscal deficits and contain growth in government spending. Even though foreign aid is a tiny fraction of budget, it has been one of the first item for the axe.»<sup>2</sup>

La table est donc mise pour repenser l'aide au développement, la rendre plus efficiente et lui faire rencontrer son principal objectif: « la réduction de la pauvreté et la croissance à long terme» (dans les termes d'un rapport clé de la Banque Mondiale en 1998).<sup>3</sup> Dans les années précédant la signature de la *Déclaration de Paris*, des éléments importants de la nouvelle stratégie sont mis de l'avant. Par exemple, notons l'idée selon laquelle il est dorénavant de rigueur de considérer donateurs et bénéficiaires comme « partenaires» mutuellement responsables, les uns devant faire bon usage de l'aide et les autres, concentrer des flots d'aide réguliers et prévisibles là où ils seront « efficaces» (*i.e.* là où il y a «bonne gouvernance»). En 1999, le lancement des *PRSPs* (*poverty reduction strategy papers*) est la concrétisation de la nouvelle dynamique d'*appropriation* qui veut que les pays en développement soient désormais responsables de la mise en place et de l'évaluation de leurs propres politiques de développement.<sup>4</sup> Déjà, en filigrane, se dessine une nouvelle vision de l'aide où chaque dollar «investi» dans le développement doit pouvoir amener un bénéfice concret et mesurable. Remarquablement, cette vision s'étend ensuite à tous les grands enjeux du développement, notamment à travers l'adoption des huit objectifs du millénaire, dont le suivi correspond à des indicateurs concrets et mesurables. Dès lors, certains vont faire remarquer que cette logique peut amener la marginalisation de certains aspects du développement.<sup>5</sup>

Par ailleurs, une série de conférences s'inscrivant dans la même logique et devant ultimement mener à la *Déclaration de Paris* a lieu à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle. La première des conférences est celle de Mexico sur le financement du développement tenue en 2002. Il y est établi le «consensus de Monterey», consensus officiel entre les pays donateurs sur l'importance d'augmenter la prévisibilité et la taille de l'aide et de la conditionner aux bonnes pratiques des pays bénéficiaires. La seconde a lieu à Rome en 2003 et les pays partenaires ainsi que les agences multilatérales s'y engagent à travailler conjointement à l'ébauche d'un cadre devant authentifier les nouveaux principes de l'aide au développement pour la conférence de Paris en 2005. C'est donc deux ans

---

<sup>1</sup>FRIDE (2008). « From Paris to Accra: Building the global governance of aid», *Fundacion para las relaciones internacionales y le dialogo exterior*, development in context, août 2008, p.2.

<sup>2</sup>WORLD BANK (2008). «Rethinking the money and ideas of aid» in *Assessing aid: what works, what doesn't and why*, Oxford University Press, New York, 1998, p.7.

<sup>3</sup>*Ibid.*, p.9.

<sup>4</sup>FRIDE (2008). *Op. Cit.*, p. 3.

<sup>5</sup>*Loc Cit.*

plus tard dans la capitale française qu'est adoptée la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* et avec elle, les cinq piliers de la nouvelle ingénierie de l'aide : l'*appropriation*, l'*harmonisation*, l'*alignement*, la *responsabilité mutuelle* et la *gestion axée sur les résultats*. En outre, il est prévu que la Déclaration fasse ensuite l'objet de deux phases d'évaluation. La première phase (2005-2008) devait évaluer son implantation en matière de changements dans les pratiques des pays partenaires, les différents acteurs du développement étant aussi invités à adresser leurs critiques en vue du forum d' Accra (tenu en septembre 2008). Il découlera de ce forum-bilan, un programme d'action (dit d'«Accra») dans lequel les partenaires réitérent leur engagement à la mise en oeuvre de la *Déclaration de Paris* et promettent d'intensifier leurs efforts à cet effet. La seconde phase d'évaluation est en cours depuis 2009 et doit plus généralement mesurer l'impact global de la *Déclaration de Paris* sur l'efficacité de l'aide et du développement. Ultimement, cette phase devrait donner lieu à un nouveau forum en 2011.

## 1.2 La GAR et sa place dans la Déclaration

Pour commencer, il peut être bon de préciser que la gestion axée sur les résultats n'a rien d'un concept inventé pour les fins de la *Déclaration de Paris*. Pour retracer ses origines, il nous faut remonter à la parution en 1964 du livre à succès *Managing for results* de Peter Drucker. Le concept est ainsi emprunté au monde de la gestion de l'entreprise et commence à être populaire dans les administrations publiques dans les années 90.<sup>6</sup> Par ailleurs, il ne faut pas s'étonner de la présence de cette méthode de gestion dans la nouvelle réflexion sur l'aide au développement dans la mesure où son objectif principal est justement l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience. La GAR peut en outre être définie comme étant une «approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières».<sup>7</sup>

*A priori*, la technique se démarque par la simplicité de sa mise en oeuvre. Elle nécessite d'abord un partenariat entre les parties d'un projet qui doivent en élaborer conjointement un « cadre de rendement ». Un cadre de rendement comprend les objectifs et résultats escomptés d'un projet en fonction des ressources investies, ainsi qu'une série d'indicateurs simples et mesurables afin d'évaluer sa performance globale. À cet égard, les parties partagent alors une responsabilité commune dans les réussites et échecs du dit projet.<sup>8</sup> Cette approche réputée révolutionnaire pour améliorer l'efficacité des projets dans l'entreprise est importée, donc, à brûle-pour-point par les administrations des pays développés dans un contexte d'austérité et de lutte contre le gaspillage de l'argent public. Sous cet angle, la GAR avait bien des chances de bénéficier d'une certaine attention dans le débat sur l'efficacité de l'aide et sa présence comme pilier de la *Déclaration de*

---

<sup>6</sup>« La gestion axée sur les résultats », COTA, juillet 2007, [En ligne], [www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/fiche7\\_GCP-GAR.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/fiche7_GCP-GAR.pdf), (Page consultée le 10 février 2010).

<sup>7</sup>*Loc Cit.*

<sup>8</sup>*Loc Cit.*

*Paris* ne doit pas étonner. D'ailleurs, même avant 2005, l'émergence des principes d'appropriation et de responsabilisation des partenaires, notamment par la mise en place des *PRSPs*, s'inscrivait déjà dans une logique similaire.

Si l'on s'attarde plus explicitement sur la façon dont la *Déclaration de Paris* est porteuse de la *GAR*, on se rend compte qu'elle l'est à plusieurs niveaux. Premièrement, la *GAR* est directement un pilier de la Déclaration et les articles 44 et 45 expliquent comment elle doit être dorénavant mise en oeuvre dans les stratégies de développement. Tout d'abord, les pays partenaires devront mettre en place des cadres d'évaluation avec lesquels il sera possible de suivre les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des stratégies nationales de développement. Ces cadres devraient en outre contenir un certain nombre d'indicateurs pour lesquels il est possible de « disposer de données à un coût abordable ».<sup>9</sup> De leur côté, les donateurs devront s'aligner sur les priorités et les cadres d'évaluation fixés par les receveurs et lier leur aide aux résultats obtenus.<sup>10</sup> Il va sans dire qu'il s'agit ici d'une application littérale de la formule développée par Drucker. Aussi, on comprend que la *GAR* dans la Déclaration ne peut fonctionner sans les autres piliers avec lesquels elle a une relation synergique. On pourrait également dire que, d'une certaine façon, la *GAR* surplombe l'ensemble de la *Déclaration de Paris*. Cela est d'autant plus vrai si l'on considère que la Déclaration est en elle-même soumise à un processus de gestion axée sur les résultats. En effet, son implantation fait l'objet d'un mécanisme de suivi au gré d'un cadre composé d'objectifs et de 12 indicateurs mesurables correspondant à ses cinq piliers. Il sera d'ailleurs important de revenir sur cet aspect technocratique du « nouveau consensus » de l'aide qui lui a valu plusieurs critiques.

Cela étant dit, la *GAR* au sein de la *Déclaration de Paris* a pour effet de faire passer les enjeux liés au développement à travers l'«entonnoir» des résultats observables et mesurables. Dès lors, on peut se questionner à savoir quels aspects du développement seront bien servis par cette logique et quels seront ceux qui risquent d'en être évincés. À cet égard, certaines critiques craignent que les enjeux relatifs aux droits humains soient mal adressés, à la fois dans les cadres d'évaluation des stratégies nationales de développement et à travers le processus d'évaluation de la Déclaration.

## **II- La Déclaration, la *GAR* et les droits de la personne: la critique**

### **2.1 Les stratégies nationales de développement et leurs cadres d'évaluation**

Comme il a déjà été mentionné, les partenaires dans la Déclaration s'engagent à mettre sur pieds des cadres d'évaluation et de notification axés sur les résultats comprenant des indicateurs pertinents et mesurables. Il est à noter que l'objectif de la *Déclaration de Paris* à ce sujet est de réduire d'un tiers la proportion de pays qui n'ont pas de ces cadres d'évaluation.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>*Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, article 44.

<sup>10</sup>*Ibid.*, article 45.

<sup>11</sup>*Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, Partie III: les indicateurs de progrès.

Tout à fait en accord avec la *GAR* (et avec la logique d'appropriation), les pays récipients sont donc invités à fixer leurs priorités de développement, leurs objectifs, ainsi que des indicateurs connexes inspirés des matrices politiques nationales et des *PRSPs*.<sup>12</sup>

Dès lors, une première question peut se poser : les droits de la personne seront-ils un enjeu bien représenté à travers les cadres d'évaluation, les indicateurs et les stratégies d'aide axées sur les résultats? Lors de la première phase d'implantation de la *Déclaration de Paris*, plusieurs acteurs du développement ont formulé des inquiétudes à cet égard en vue du *round* de Accra. En effet, devant le risque que les enjeux relatifs aux droits de la personne, notamment l'égalité des genres, soient étouffés sous la nouvelle stratégie d'aide au développement, des recommandations et des remarques ont été faites. Parmi celles-ci, plusieurs fois a-t-on réclamé qu'une prise en charge de ces aspects du développement puisse être assurée dans les stratégies des partenaires en confrontant ces derniers aux conventions internationales relatives aux droits de la personne auxquelles ils sont partis.<sup>13</sup> En effet, dans toute la réingénierie d'une aide devant être efficace et axée sur des résultats tangibles, la question des droits humains risque d'être rapidement évincée si, à la base, les pays partenaires ne s'entendent pas pour en faire une priorité du développement. C'est ainsi que certains se sont inquiétés, par exemple, du fait que le droit des femmes soit déjà souvent mal intégré dans les *PRSPs* au départ.<sup>14</sup> Par ailleurs, la présence d'aspects liés aux droits de la personne dans les stratégies nationales de développement et dans leurs cadres d'évaluation n'assure pas pour autant la fiabilité des indicateurs choisis, ni celle des données statistiques disponibles sur les droits humains dans un pays donné. Dans certains cas, ces statistiques sont difficiles d'accès ou simplement inexistantes et dès lors, cette carence torpille la viabilité de tout indicateur en aval. Dans ce contexte, des acteurs importants du développement comme l'*UNIFEM* ont fait valoir que l'amélioration de la prise en charge de la situation des femmes, par exemple, nécessitait l'existence, au niveau national, de données ventilées selon le genre et la situation sociale, politique et économique.<sup>15</sup>

Dans les faits, ces premières critiques s'attaquent surtout à des aspects techniques pouvant compromettre la prise en charge des droits humains dans une logique de développement axée sur les résultats. En ce sens, elles ne remettent pas en question cette dernière, mais plutôt, soulignent que la *GAR* risque d'être inutile si certains problèmes ne sont pas à la base résolus. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la plupart de ces critiques ont été reprises par des acteurs primordiaux du développement et éventuellement, par le programme d'action d'Accra. Par

---

<sup>12</sup>UNIFEM (2006). « Promoting gender equality in new aid modalities and partnerships» *UNIFEM discussion paper*, March 2006, p.6-7.

<sup>13</sup>Sylvie PERRAS (2008). « La déclaration de Paris et la gestion de la coopération Nord-Sud», *Conseil canadien pour la coopération internationale*, communication présentée au forum Afrique-Canada le 4 juillet 2008.

<sup>14</sup>Carmen de la CRUZ. (2008). « From Beijing to Paris: gender equality and aid effectiveness», *FRIDE*, April 2008, p.3.

<sup>15</sup>UNIFEM, *Op. Cit.*, p.10.

exemple, quelques mois avant la conférence d'Accra, un rapport du *PNUD* cernait déjà plusieurs des problèmes évoqués ci-haut. On y fait état notamment des carences statistiques au sein des *PEDs*, du champ d'intervention limité des stratégies de développement et du problème de la définition des indicateurs de performance au plan national.<sup>16</sup> Néanmoins, les carences relatives aux droits de la personne pouvant résulter d'une application de la *GAR* aux logiques de développement ne sont pas abordées directement. En soit, la principale critique du rapport à l'égard de ce pilier de la *Déclaration de Paris* est la lenteur de sa mise en oeuvre jusqu'à présent.<sup>17</sup> La critique y reste donc assez centrée sur les aspects techniques de l'implantation de la nouvelle stratégie d'aide. Le programme d'action d'Accra, entériné en septembre 2008 et faisant le bilan de la première phase d'évaluation de la Déclaration, s'inscrit lui aussi dans cette lignée. Néanmoins, il reprend parfois de façon intéressante quelques critiques et suggestions évoquées précédemment. D'emblée, il réitère l'importance d'améliorer l'attention accordée à certains aspects du développement, dont les droits de la personne :

« L'égalité homme-femme, le respect des droits de l'homme [...] sont des facteurs qui conditionnent l'obtention d'effets durables sur les conditions de vie [...] Il est indispensable que l'ensemble de nos politiques vise de façon systématique et cohérente à apporter des réponses à ces problématiques.»<sup>18</sup>

Aussi, au plan de l'appropriation (qui est indispensable à la *GAR*), il y est souligné que les pays partenaires devraient mettre sur pieds leurs programmes de développement en accord avec leurs engagements internationaux en matière de droits de la personne et d'égalité homme-femme.<sup>19</sup> Cette idée est intéressante en ce qu'elle reprend intégralement l'une des suggestions vues précédemment. Il reste à savoir s'il y aura passage de la parole aux actes. À ce sujet, il est inquiétant de constater que des pays comme l'Ouzbékistan<sup>20</sup> et le Rwanda<sup>21</sup> n'avaient toujours aucun objectif et aucun indicateur relatifs aux droits de la personne dans leurs *PRSPs* respectifs de 2008. Autrement, le programme d'Accra rappelle aussi la nécessité de renforcer les cadres d'évaluation des partenaires en améliorant les systèmes statistiques de ceux-ci et l'accès à des données ventilées par sexe, région et catégorie sociale.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> UNDP (2008). « Evaluation of the implementation of the Paris Declaration », *UNDP synthesis report*, July 2008, p.22.

<sup>17</sup> *Loc. Cit.*

<sup>18</sup> *Programme d'Action de Accra*, point 3, p.1.

<sup>19</sup> *Ibid.*, point 13 c), p.2.

<sup>20</sup> « Republic of Uzbekistan: Poverty reduction strategy paper », *IMF*, country report No 08/34, January 2008.

<sup>21</sup> « Rwanda: Poverty reduction strategy paper », *IMF*, country report No 08/90, March 2008.

<sup>22</sup> *Programme d'Action de Accra*, points 23 a) et c), p.6.

Certes, la considération de ces éléments à Accra a le mérite de s'attaquer à la source aux problèmes techniques qui pourraient faire de la gestion axée sur les résultats, quelque chose d'inutile, voir de nuisible pour l'avancée des droits humains dans le développement. Cela étant dit, le programme d'action priorise surtout les critiques et recommandations d'ordre technocratique au sujet de la *GAR*, son objectif sur ce point étant d'abord et avant tout de renforcer l'implantation inégale des cadres d'évaluation par les pays signataires de la Déclaration. Dès lors, il y a évidemment peu de place pour un questionnement élargi sur la pertinence même de l'utilisation de cette approche de *management* pour aborder la question du droit des individus.

## 2.2 La *GAR* est-elle adaptée à la prise en charge des droits de la personne ?

Plus profonde que les précédentes est la critique globale selon laquelle la *GAR* ne constitue pas une stratégie adéquate pour la prise en charge de certains aspects du développement, parmi lesquels, les droits de la personne. En effet, les critiques et recommandations vues plus haut visaient plutôt à augmenter le poids des enjeux relatifs aux droits humains dans la nouvelle stratégie de l'aide au développement, sans remettre celle-ci en question. Cependant, certains ont questionné l'existence d'une compatibilité entre la logique de la *GAR* et un domaine aussi délicat, politique et complexe que la situation des droits de la personne dans les pays en développement.

D'ailleurs, le modèle de gestion axée sur les résultats reconnaît lui-même ses limites dans la prise en charge de certains secteurs, limites qui sont précisément celles des indicateurs :

« Dans certains secteurs comme les droits des individus, le plaidoyer et l'éducation au développement, par exemple, les relations de cause à effet sont difficiles à déterminer. La définition des indicateurs d'effets devient d'autant plus hasardeuse.»<sup>23</sup>

Dans les faits, exiger, comme le fait la Déclaration, que les pays adoptent des cadres d'évaluation avec indicateurs mesurables pour leur politique de développement peut certainement s'avérer pratique pour la mesure du progrès économique. Toutefois, en terme de « progrès humains », les analyses quantitatives ne peuvent souvent fournir qu'une vision partielle de la réalité :

« ...more substantial issue like democratic participation, rights, social justice, dignity and others are beyond the reach of quantifiable targets but not less important to citizen.»<sup>24</sup>

Ce faisant, si l'on reconnaît que les droits de la personne constituent un enjeu fondamental du développement devant être mieux abordé pour l'avenir, on ne peut que rester perplexe devant une nouvelle ingénierie de l'aide dont le moteur principal est un modèle de gestion dérivé de l'entreprise privée. Ce genre de modèle est, au final, plus ou moins adapté aux situations

---

<sup>23</sup> « La gestion axée sur le résultat », *Op. Cit.*, p.14.

<sup>24</sup> FRIDE (2008). *Op. Cit.*, p.12.

complexes demandant une analyse plus qualitative, globale et ancrée dans une perspective à long terme. Dès lors, concentrer les efforts pour l'amélioration de l'aide au développement autour d'une gestion axée sur les résultats risque d'évincer les secteurs où les progrès sont difficilement mesurables, comme par exemple, celui des droits humains. Sur ce point, il est intéressant de noter que le *PNUD* a reconnu le problème, bien qu'il ne s'y soit véritablement arrêté :

« ...results cannot always be captured in "hard data". There is a danger of a fixation on available data at the cost of dialogue and monitoring on genuine policy priorities.»<sup>25</sup>

Par ailleurs, si l'on pousse un peu plus loin cette critique, on remarque qu'elle amène une complète remise en question de l'ensemble de la démarche d'optimisation de l'efficacité de l'aide telle que prônée par la *Déclaration de Paris*. En effet, les défaillances de la *GAR* ne concernent pas uniquement le secteur des droits de la personne, mais, comme il fut mentionné plus haut, un large éventail d'enjeux humains dans le développement. Considérant cela, la *Déclaration* n'offre en fait à ces enjeux qu'une couverture précaire. Il ne faut alors peut-être pas s'étonner si le programme d'action d'Accra semble éviter d'aborder ce genre de critique : les pays partenaires y ont probablement vu une boîte de pandore.

### III- La *GAR* dans l'évaluation de la *Déclaration de Paris*

Tel que vu précédemment, la *Déclaration de Paris* ne se contente pas d'intégrer la gestion axée sur les résultats dans les stratégies de développement, mais est également soumise elle-même à un cadre d'évaluation fondé sur la *GAR*. Ainsi, la progression de l'implantation de ses cinq piliers est mesurée à l'aide de 12 indicateurs. Ce procédé a suscité plusieurs critiques quant à son aspect, au final, assez technocratique.

En fait, en regardant le type d'indicateurs qui a été privilégié pour évaluer les progrès de la nouvelle stratégie d'aide, on remarquera que ceux-ci mesurent surtout la vitesse et l'effectivité de l'implantation de la *Déclaration* dans les pays, plutôt que son impact réel sur le développement et les besoins des populations. En effet, les 12 indicateurs sont mesurables (chiffrés ou en %) et concernent l'implantation en elle-même du pilier auquel ils se rattachent. Ceci dit, aucun espace n'est alloué à l'évaluation de l'impact global de ces piliers sur des secteurs comme celui des droits de la personne. D'une certaine façon, c'est comme s'il était pré-établi et indiscutable que les cinq piliers de la *Déclaration* ne pouvaient être que bénéfiques pour le développement. Par exemple, l'indicateur relatif à l'implantation de la gestion axée sur les résultats est le « nombre de pays dotés de cadres d'évaluation des performances transparents et se prêtant à suivi », l'objectif étant de réduire d'un tiers le nombre de pays qui n'en disposent pas.<sup>26</sup> Les plus cyniques y verront sans doute avec humour le comble de la technocratie. Néanmoins, certains comme Rakesh Rajani soulèvent avec justesse que la réflexion sur l'aide au développement dérive ici de son but premier :

---

<sup>25</sup>UNDP (2008). *Op. Cit.*, p.23.

<sup>26</sup>*Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, Partie III: les indicateurs de progrès.

« ...le but ultime de l'efficacité de l'aide n'est pas l'efficacité de l'aide en elle-même, mais le développement, la réduction de la pauvreté et des inégalités. »<sup>27</sup>

Cette critique est très présente chez différents acteurs du développement, notamment l'*UNIFEM* qui se demande si la Déclaration mesure véritablement les progrès réalisés dans les priorités du développement ou bien simplement l'efficacité du processus de gestion de l'aide.<sup>28</sup>

Bien sûr, une analyse détaillée de la technocratisation de l'aide au développement dépasse le mandat du présent essai. Toutefois, il est souhaitable de s'interroger sur le choix des critères devant cautionner ou désavouer la stratégie mise en place à Paris en 2005 et dans le cas qui nous intéresse, devant certifier le bien fondé d'une gestion axée sur les résultats appliquée au domaine des droits de la personne. Il est par ailleurs notable que le *PNUD*, dans son rapport de 2008, ait reconnu que les 12 indicateurs de la *Déclaration de Paris* faisaient l'objet de tellement d'attention que l'on risquait d'en oublier le reste des engagements pris dans cet accord.<sup>29</sup>

Quoiqu'il en soit, il demeure que les droits de la personne ne sont pas abordés directement dans la Déclaration, sinon comme « domaines transversaux »<sup>30</sup> et c'est peut-être là le principal problème : à part l'environnement<sup>31</sup>, les enjeux du développement qui y sont visés concernent essentiellement l'efficacité de l'aide en elle-même. Cela dit, le prochain forum devant faire le bilan de la seconde phase d'évaluation de la *Déclaration de Paris* est prévu pour 2011. Peut-être sera-t-il l'occasion de sonder les impacts de la nouvelle stratégie d'aide sous un angle moins technocratique et d'accorder une place plus importante aux questions relatives aux droits humains.

## Conclusion

Il ressort de ce qui précède que la gestion axée sur les résultats et sa place prédominante dans la *Déclaration de Paris* ont été l'objet de vives critiques depuis l'implantation de cette dernière en 2005. Néanmoins, ces critiques ne sont pas uniformes. Dans un premier temps, elles se distinguent en ce que d'une part, certaines visent la généralisation de la *GAR* à l'ensemble des stratégies de développement des pays partenaires. D'autre part, et souvent de façon complémentaire, existent aussi des critiques à l'égard du cadre d'évaluation s'appliquant à la Déclaration, un cadre fondé lui-même sur une approche de *GAR*. La deuxième distinction à opérer au sujet des critiques mentionnées plus haut, est celle entre les critiques de surface et les

---

<sup>27</sup>Rakesh Rajani dans Sylvie PERRAS (2008). *Op. Cit.*

<sup>28</sup>UNIFEM (2006). *Op. Cit.*, p.10.

<sup>29</sup>UNDP (2008). *Op. Cit.*, p. 37.

<sup>30</sup>*Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, art. 42.

<sup>31</sup>*Ibid.*, art. 40 et 41.

critiques profondes. Les premières, sans remettre en question le modèle sur lequel est bâtie la *Déclaration de Paris*, tentent de relever les points qui pourraient être améliorés pour assurer un poids plus important aux enjeux relatifs aux droits de la personne dans une gestion de l'aide axée sur les résultats. Les secondes, questionnent l'application même d'un mode de gestion technocratique à des secteurs aussi délicats et complexes du développement que le sont les droits humains. Contrairement aux critiques de surface, ces profondes remises en question sont évidemment écartées du suivi officiel de la Déclaration consacré par le programme d'action d'Accra. Elles n'en sont pas moins présentes chez plusieurs acteurs du développement qui croient que la nouvelle stratégie misant sur l'efficacité de l'aide fait présentement fausse-route :

«Over the past weeks and months, it has become clear that the aid effectiveness agenda is increasingly complex and exceed the rather technocratic coverage offered by the P.D. »<sup>32</sup>

Il reste à savoir si ces avertissements auront une portée réelle et si les aspects humains du développement auront finalement un poids dans un agenda dominé par la «rentabilisation de l'aide ».

---

<sup>32</sup>FRIDE (2008). *Op. Cit.*, p.12.

## Bibliographie

- ACDI (2008). « La gestion axée sur les résultats: Énoncé de principe 2008 », *Agence canadienne de développement international*, Gouvernement du Canada, 2008, pp.1-8.
- CRUZ, Carmen De La (2008). « From Beijing to Paris: gender equality and aid effectiveness », *FRIDE*, Avril 2008, pp.1-7.
- « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement », *OCDE*, 2005, [En ligne], [http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html), (Page consultée le 26 janvier 2010).
- FRIDE (2008). « From Paris to Accra: Building the global governance of aid », *Fundacion para las relaciones internacionales y le dialogo exterior: development in context*, août 2008, pp.1-10.
- « La gestion axée sur les résultats », *COTA*, juillet 2007, [En ligne], [www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/fiche7\\_GCP-GAR.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/fiche7_GCP-GAR.pdf), (Page consultée le 10 février 2010).
- PERRAS, Sylvie (2008). « La déclaration de Paris et la gestion de la coopération Nord-Sud », *Conseil canadien pour la coopération internationale*, communication présentée au forum Afrique-Canada le 4 juillet 2008.
- « Programme d'action de Accra », *OCDE*, 2005, [En ligne], [http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html), (Page consultée le 26 janvier 2010).
- « Republic of Uzbekistan: Poverty reduction strategy paper », *IMF*, country report No 08/34, Janvier 2008.
- « Rwanda: Poverty reduction strategy paper », *IMF*, country report No 08/90, Mars 2008.
- UNDP (2008). « Evaluation of the implementation of the Paris Declaration », *UNDP synthesis report*, Juillet 2008, pp.1-40.
- UNIFEM (2006). « Promoting gender equality in new aid modalities and partnerships » *UNIFEM discussion paper*, Mars 2006, pp.1-11.
- WORLD BANK (1998). « Rethinking the money and ideas of aid » in *Assessing aid: what works, what doesn't and why*, Oxford University Press, New York, 1998, pp.1-27.

La gestion axée sur les résultats dans la Déclaration de Paris  
Gabriel Marquis