

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients



NOTE D'ANALYSE

Jessica Dionne

Mars 2021

INTRODUCTION

L'aide humanitaire, dans l'accomplissement de sa mission, est aujourd'hui confrontée à plusieurs défis, dont la logique du marché, le nombre sans cesse croissant de crises mondiales et la multiplication de différents types d'acteurs.

En premier lieu, l'aide humanitaire, comme tout autre secteur, ne peut se détacher de la logique de marché¹. En effet, le nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'organisations internationales non gouvernementales (OING) sur le terrain n'a jamais été aussi important. Le *Global Studies Institute* de l'Université de Genève, par exemple, a publié un répertoire des ONG. En août 2019, il en a répertorié 759, et ce, uniquement à Genève², le centre de la diplomatie mondiale. Dans ces conditions, puisque « les ONG fonctionnent grâce aux dons et subventions qu'elles obtiennent³ », elles n'ont d'autres choix, afin d'obtenir ces fonds, que de joindre la logique de marché dans la recherche de financement⁴.

En second lieu, au niveau de l'accroissement du nombre de crises humanitaires, le *Global Humanitarian Assistant Report (2020)*, rapporte que plus d'un milliard de personnes sont aujourd'hui affectées par des crises humanitaires qui perdurent sur le

¹ Manset David, Lubica Hikkerova et Jean-Michel Sahut, 2017, « Repenser le modèle humanitaire : de l'efficacité à la résilience », *Gestion et management public*, vol. 5, no. 4, p. 91.

² Global Studies Institute, 2019, *Cartographie des ONG au sein de la Genève internationale*, p. 10.

³ Manset, Hikkerova et Sahut, *Op. cit.* p. 91.

⁴ *Ibidem.*

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

long terme. C'est près de 16% de la population mondiale. S'il y avait 13 pays souffrant de crises humanitaires il y a 15 ans, on en répertorie aujourd'hui 31 (données de 2019)⁵. Cette augmentation exacerbe une culture d'intervention d'urgence. Aussitôt que les besoins les plus primaires ont été répondus, il faut passer à une autre crise, ce qui empêche un réel travail sur le long terme⁶.

Enfin, la multiplication des acteurs sur le terrain est un autre défi auquel l'humanitaire est confronté. Ces acteurs incluent les ONG, les travailleurs humanitaires et les intervenants locaux, auxquelles s'ajoutent les agences de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Cet état de chose cause des difficultés de coordination⁷, tout en illustrant la fin du statut de l'ONG sauveuse et la nécessité de travailler en collaboration avec le niveau local⁸. Par exemple, l'État national a un rôle à jouer dans la gestion d'une crise se déroulant sur son territoire. Une étude en 2017 démontrait que plusieurs pays, dont le Soudan et le Pakistan, souhaitaient exercer leur souveraineté au programme d'aide humanitaire étrangère actif dans leurs pays⁹. L'ONU tente également de promouvoir une approche coordonnée parmi les ONG au niveau international, bien que le tout se fasse sur une base volontaire¹⁰.

Afin de palier à ces problématiques, les acteurs des scènes internationales et civiles ont tenu des consultations qui ont mené à l'adoption de l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR). Cette dernière, d'abord apparue comme théorie du management au XX^e siècle, s'est par la suite intégrée dans l'administration publique au cours des années 60. C'est pendant la décennie 90, alors que les questions de transparence et d'obtention de résultats face au budget alloué prennent de plus en plus d'importance, que certaines réformes sont mises en place¹¹. Néanmoins, c'est en 2004 que la GAR commence à être réellement appliquée à l'aide humanitaire par le biais de la Table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats, qui s'est tenue à Marrakech en février 2004¹². On y a alors énoncé les principaux principes, soit « focaliser le dialogue sur les résultats au niveau des pays, des agences de développement et des autres partenaires¹³ », aligner « des activités de programmation, de suivi et d'évaluation actuels, sur les résultats anticipés¹⁴ », maintenir « un système de reporting des résultats simple, d'un bon rapport coût-

⁵ Development Initiatives, 2020, *Global Humanitarian Assistance Report 2020*, p. 12.

⁶ Véron, Jean Bernard, 2015, « Les humanitaires face aux enjeux du XXI^e siècle », *Revue internationale et stratégique*, vol. 2, no. 98, p. 123.

⁷ Le Coconnier, Marie-Laure et Bruno Pommier, 2017, « Défis de coordination », dans Le Coconnier, Marie-Laure et Bruno Pommier (dir.), *L'action humanitaire*, Presses Universitaires de France, par. 9.

⁸ Véron, *Op. cit.* p. 124

⁹ Le Coconnier, Marie-Laure et Bruno Pommier, *Op. cit.*, par. 7.

¹⁰ *Ibid.* par. 12.

¹¹ Comité d'aide au développement vers un développement efficace de l'Organisation de coopération et de développement économiques, 2014, *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement : Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD*, p. 16.

¹² Organisation de coopération et de développement économiques, 2004, *Document approuvé à la deuxième table ronde internationale sur « La gestion axée sur les résultats » tenue à Marrakech les 4 et 5 février 2004*.

¹³ Organisation de coopération et de développement économiques, 2004, *Op. cit.*, p. 6.

¹⁴ *Ibidem*.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

efficacité et convivial¹⁵ », mettre en place une « gestion axée sur, et non par, les résultats¹⁶ », autrement dit, commencer par déterminer les résultats possibles et souhaités, puis la manière d'y parvenir, incluant les méthodes d'évaluation¹⁷ et « [se] servir de l'information sur les résultats pour un apprentissage de gestion et pour la prise de décision, ainsi qu'en matière de reporting et de responsabilisation¹⁸. »

Ces principes ont été à la base de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*¹⁹, qui, « [adoptée] en 2005 à Paris par plus d'une centaine d'États, [visait à] être le point d'ancrage d'un nouveau consensus sur l'aide au développement [... qui devait] maintenant être efficace, transparente et avoir des effets perceptibles sur les populations qui en bénéficient²⁰. » Les idées principales de la déclaration tournent autour d'une « 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 développement²¹ » et que, autant les bénéficiaires que les donateurs de fonds, soient des partenaires dans la réalisation d'un projet, avec une responsabilité imputable des deux côtés²².

La GAR étant aujourd'hui utilisée à tous les niveaux dans le cadre de l'aide humanitaire, que ce soit celui local, national ou international, elle sera ici définie selon ces derniers. Par la suite, en prenant l'exemple de l'OING Bureau international des droits des enfants (IBCR), d'un guide produit par la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Croix-Rouge), ainsi que des demandes d'un bailleur de fonds spécifique au Canada, Affaires mondiales Canada (AMC) et un au niveau international, la Banque mondiale, seront présentées les différentes possibilités d'actions qu'offre la GAR au sein de ses étapes qui seront décrites plus loin, incluant les avantages et les inconvénients de chacune selon la situation sur le terrain. Enfin, un retour général sera fait.

L'APPROCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Au niveau mondial, selon l'ONU, la GAR est définie comme étant une

[stratégie] de gestion dans chaque organisation du système des Nations Unies basées sur la gestion pour l'atteinte des résultats organisationnels souhaités en intégrant une philosophie et des principes de résultats dans tous les aspects de la gestion, et plus

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *Ibid.* p. 7.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Organisation de coopération et de développement économiques, 2005, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra*, consulté le 04/09/2020, URL <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

²⁰ Marquis, Gabriel, 2010, *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 ?*, Chaire C.A. Poissant de recherche sur la gouvernance et l'aide au développement (UQAM), p. 2.

²¹ Marquis, *Op. cit.*, p. 3.

²² *Ibid.* p. 4.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

important encore, en intégrant les données probantes et les enseignements tirés des performances passées dans la prise de décision de gestion²³.

Au niveau national, avec l'exemple d'Affaires mondiales Canada, qui l'utilise comme modèle pour les demandes de fonds provenant des ONG et des OING, elle est définie comme une « approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité²⁴. »

Au niveau local et, parfois, international, selon l'exemple de la Croix-Rouge, la GAR est vue comme « une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats²⁵. » De plus petites organisations, entre autres l'IBCR, basé à Montréal et qui a pour mission de « renforcer les capacités de celles et ceux qui travaillent directement auprès des enfants par le partage de connaissances et de bonnes pratiques ou encore par le développement d'outils et guides de référence²⁶», utilisent également la GAR.

Par ces définitions, il est possible de voir que la GAR tente de répondre aux trois principaux défis de l'aide humanitaire énoncés ci-haut : la transparence et l'obtention de résultats définis pour améliorer la recherche de fonds, un plan solide pour assurer la meilleure aide possible malgré la multiplication des crises et, par le fait même, la participation des acteurs locaux sur le long terme, permettant ainsi d'éviter la prédominance occidentale.

Concrètement, quel est son fonctionnement sur le terrain? L'approche est-elle réellement utile une fois mise à l'épreuve directement sur place? Pour ce faire, ces questions seront analysées, incluant les forces et les faiblesses de la GAR, selon les trois étapes principales de l'approche : la planification stratégique, la mise en oeuvre du projet et le suivi-évaluation²⁷.

La planification stratégique

La planification stratégique consiste en la préparation du projet avant la mise en oeuvre sur le terrain. Par exemple, l'IBCR, dans le cadre de ses projets, vise la « [réalisation] d'évaluations, d'analyses comparatives, d'états des lieux et de cartographies²⁸ ». Peu importe les moyens mis en oeuvre par une ONG ou une OING,

²³ United Nations Office on Drugs and Crime, 2019, *Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable*, p. 11.

²⁴ Affaires mondiales Canada, 2016, *La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale : un guide pratique*, p. 9-10.

²⁵ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011, *Planification de projet/programme : Manuel d'orientation*, p.11.

²⁶ Bureau international des droits des enfants, 2020, Mission, consulté le 07/09/2020, URL <https://www.ibcr.org/fr/a-propos-de-libcr/mission-et-approches-droits-enfants/>

²⁷ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Op. cit.*, p. 12.

²⁸ Bureau international des droits des enfants, 2016, *Plan stratégique 2017-2020*, p. 9.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

la Croix-Rouge voit cette étape comme l'occasion de définir la pertinence du projet, les objectifs et les moyens qui serviront à les vérifier²⁹.

Bien que le tout paraisse parfait en théorie, ce n'est pas toujours le cas en pratique. À la suite de *l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris* réalisée en 2007, il a été observé que, si les objectifs sont en accord avec la réalité du terrain, la planification stratégique préalable peut s'avérer très efficace³⁰. Ce n'est, par contre, pas le cas lorsque « les politiques suivies sont imposées par les donateurs³¹. » Le risque est ainsi de donner trop de latitude aux donateurs dans la réalisation des objectifs, afin de s'assurer une obtention de fonds pour réaliser le projet. Il faut également prendre en compte que, dans un objectif de partenariat tel que prescrit par la GAR³², l'intérêt du secteur privé à s'impliquer doit être inclus. Or, cet intérêt est surtout représenté par l'intégration de « la notion de responsabilité sociale dans [les préoccupations des entreprises]³³ ». Par exemple, pour AMC, les objectifs du projet doivent rejoindre les priorités de la politique étrangère canadienne, soit l'égalité entre les sexes, la viabilité de l'environnement et la gouvernance³⁴. Autre exemple : la Banque mondiale fournira des fonds si les projets touchent le capital humain³⁵ ou la paix et la prospérité³⁶.

La question de l'obtention de fonds pose également problème. En 2018, l'ONU n'a pu consacrer que 158 milliards de dollars pour l'aide au développement, ce qui est loin d'être suffisant pour répondre aux crises mondiales actuelles³⁷. Sous ces conditions, « la mise en concurrence pour l'accès à ces fonds, par le jeu des appels d'offres, est la règle³⁸. »

De plus, pour tout ce qui touche la définition des objectifs, AMC les définit comme étant « un changement descriptible ou mesurable entraîné par les résultats de plus faible niveau ou les extrants d'une initiative. Les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires ou ultimes³⁹. » Avec la nécessité de « [faire] connaître les activités réalisées, expliciter le sens des engagements [et] (r)assurer les bailleurs et les donateurs sur leurs solidités technico-financières⁴⁰ » la division par objectifs, sous-

²⁹ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Op. cit.*, p. 16.

³⁰ Auteur non disponible, 2007, « Premières conclusions de l'Enquête 2006 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris », dans Auteur non mentionné, *Revue de l'OCDE sur le développement*, Éditions de l'OCDE, p. 62.

³¹ *Ibidem*.

³² Marquis, *Op. cit.*, p. 4

³³ Riffaud, Jean-François, 2014, « De la charité du bien : les mutations de la collecte de fonds », *Humanitaire : enjeux, pratiques, débats*, vol. 39, numéro non disponible, p. 54.

³⁴ Affaires mondiales Canada, *Op.cit.*, pp. 28-30-32.

³⁵ Banque mondiale, 2020, Projet pour le capital humain, consulté le 10/09/2020, URL <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/human-capital>

³⁶ Banque mondiale, 2020, Peuple, paix, prospérité, consulté le 10/09/2020, URL

<https://www.banquemondiale.org/fr/who-we-are/news/campaigns/2020/peoplepeaceprosperity>

³⁷ Le Naëlou, Anne, Elisabeth Hoffmann et Larissa Kojoué, 2020, « Distorsions et dilemmes du système performatif de l'aide internationale au développement », *Revue internationale des études du développement*, vol. 1, no. 241, p. 18.

³⁸ *Ibid.*, p. 18

³⁹ Affaires mondiales Canada, *Op. cit.*, p. 8.

⁴⁰ Le Naëlou et Kojoué, *Op. cit.*, p. 9.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

objectifs et sous-sous objectifs peut s'avérer utile, si le plan est suivi et clair, ce qui n'est pas toujours le cas.

Par exemple, lors d'une étude axée sur les résultats et les stratégies de développement sanitaire au Sénégal, en Afrique, il a été noté une « absence d'un plan de suivi et évaluation de ses performances et l'absence de lien logique entre les différents niveaux d'objectifs du plan⁴¹. » De plus, il peut arriver que les indicateurs de ces objectifs « reposent sur un périmètre de connaissances restreintes et des logiques d'action ne reflétant pas la complexité du réel⁴². »

Ainsi, si la GAR permet, lors de la planification stratégique du projet, d'aligner les résultats attendus avec les actions mises en oeuvre et de créer les partenariats entre le secteur public et le secteur privé, tout en offrant la transparence demandée sur les objectifs du projet, il reste les désavantages d'une trop grande dépendance au sein du partenariat avec les bailleurs de fonds des secteurs privé et public. Le risque est de perdre de vue l'objectif de base ou d'en viser qui ne sont pas compatibles avec la réalité du terrain.

La mise en oeuvre du projet

Il s'agit de l'étape la plus longue, qui peut durer plusieurs années, selon les décisions prises lors de la planification stratégique. Par exemple l'IBCR utilise majoritairement son temps de présence sur le terrain pour offrir des formations ou créer des alliances, ainsi qu'animer des ateliers de réflexion⁴³. Pour la mise en oeuvre du projet, la Croix-Rouge recommande d'évaluer fréquemment son évolution, afin de réagir promptement dans le cas d'un changement et, toujours dans une optique de transparence, de pouvoir y impliquer les parties concernées pour le projet⁴⁴.

C'est la phase où la GAR permet de suivre un plan prédéfini tout en impliquant les partenaires pour un objectif de viabilité du projet. Il reste néanmoins deux inconvénients possibles: s'en tenir au plan prévu et les attentes des partenaires locaux. Pour ce qui concerne de suivre le plan prévu, AMC précise que :

tout changement apporté aux résultats intermédiaires ou ultimes, ou à des cibles à tous les niveaux du modèle logique, doit être discuté avec Affaires mondiales Canada afin de déterminer s'il modifie la portée du projet. [...] Si Affaires mondiales Canada détermine que les changements constituent un changement de portée ou entraînent des augmentations importantes des ressources ou des fonds requis, ces changements déclencheront une modification de l'instrument financier utilisé par le projet et ils

⁴¹ Wone, Issa, Mohamed Nedhirou Hamed et Anta Tal Dia, 2012, « Gestion axée sur les résultats et stratégies de développement sanitaire en Afrique », *Santé publique*, vol. 24, no. 5, p. 461.

⁴² Doligez, François, 2020, « L'aide au développement à l'épreuve des stratégies absurdes », *Revue internationale des études de développement*, vol. 1, no. 241, p. 99.

⁴³ Bureau international des droits des enfants, 2016, *Op. cit.*, p. 9.

⁴⁴ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Op. cit.*, p. 16.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

devront être approuvés par l'unité d'approbation initiale à Affaires mondiales Canada⁴⁵.

Ainsi, que ce soit AMC ou un autre bailleur de fonds, public ou privé, une ONG doit se montrer prudente en évitant au maximum les changements aux objectifs recherchés. Si une hausse du financement est possible, elle n'est pas garantie. La nécessité d'obtenir l'accord d'un employé du bailleur, qui ne connaît pas nécessairement la réalité sur le terrain, peut s'avérer problématique. Les objectifs, devant mener à des résultats spécifiques, risquent de perdre en flexibilité, dans un désir de suivre le plan convenu au départ et dans l'optique d'une future évaluation afin d'« asseoir la justesse des objectifs, arbitrages et actions menées auprès des territoires et des populations attributaires des activités d'aide et de solidarité internationale⁴⁶». En effet, comme il a été expliqué, la GAR implique aussi, par le partenariat entre le public et le privé, à une reddition de comptes⁴⁷. Cela entraîne un risque, celui de s'en tenir au plan prévu initialement, même si ce dernier ne correspond plus nécessairement à la réalité terrain.

En ce qui concerne la collaboration avec les acteurs locaux, il y a des risques de conflits avec ces professionnels qui, du fait de leurs compétences, ont des « attentes en termes d'emplois et de prises de responsabilité⁴⁸. » Dans une optique de partenariat, cet état des choses doit être considéré et une ONG peut envisager de déléguer plusieurs tâches, à la condition que les compétences des acteurs locaux correspondent aux objectifs prédéfinis de base, et ce, pour s'assurer de la bonne marche du projet dans le futur⁴⁹.

Le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation se fait habituellement à la fin du projet, bien qu'un suivi régulier soit nécessaire lors de l'étape de sa mise en œuvre et tout au long de son déroulement. Dans l'exemple de l'IBCR, l'organisation met en place son propre système de suivi-évaluation et, selon l'évolution de la situation sur le terrain, peut déterminer ce qui a été fait et ce qu'il reste à améliorer⁵⁰. La Croix-Rouge considère cette étape comme un moyen de voir comment il est possible d'améliorer les pratiques⁵¹.

Cette étape pose une difficulté. Tel que discuté lors de l'introduction, les ONG obtiennent des fonds du secteur privé, et parfois du secteur public, sur des objectifs spécifiques⁵². Or, comme précédemment démontré, « [être] récipiendaire de financements plus importants s'accompagne d'une nécessité toujours plus aiguë de

⁴⁵ Affaires mondiales Canada, *Op. cit.*, p. 89.

⁴⁶ Le Naëlou et Kojoué, *Op. cit.*, p. 9.

⁴⁷ Marquis, *Op. cit.*, p. 4.

⁴⁸ Le Naëlou et Kojoué, *Op. cit.*, pp. 19-20.

⁴⁹ *Ibid.*, pp. 20-21.

⁵⁰ Bureau international des droits des enfants, 2016, *Op. cit.*, p. 13

⁵¹ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Op.cit.*, p. 16.

⁵² Manset, Hikkerova et Sahut, *Op. cit.*, p. 91.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

rendre des comptes sur les plans administratif et financier⁵³. » Ceci peut créer de la tension au sein des organisations humanitaires et amener à une attention soutenue sur les finances et l'administration plutôt que sur les réels impacts sur le terrain⁵⁴.

Par exemple, dans le cas de tentatives de dépistage du virus de l'immunodéficience humaine (VIH) en Afrique, il a pu être observé au Bénin que les stratégies des acteurs sur place ont été adaptées en ajustant et, parfois, en assouplissant des injonctions pour atteindre les résultats demandés par les bailleurs, selon leurs propres indicateurs⁵⁵.

CONCLUSION

En conclusion, si une gestion axée sur les résultats semble être aujourd'hui le meilleur système afin de gérer au mieux l'aide humanitaire dans le contexte actuel (non favorable à l'intervention occidentale sauveuse, connaissant de multiples crises, et confronté à des difficultés de coordination parmi les différents acteurs de l'humanitaire), il reste de la place pour l'amélioration. Il serait possible, par exemple, du moins pour le secteur public, de baser la décision d'attribution de fonds sur un objectif fixe avec certains sous-objectifs. En prenant en compte la situation sur le terrain plutôt que d'utiliser le fonctionnement par indicateurs, cela pourrait permettre plus facilement des changements en cours de route. Il serait aussi possible d'impliquer les bailleurs, qu'ils soient publics ou privés, dans les discussions avec les acteurs locaux, une fois qu'un projet a obtenu le financement requis. Cette façon de faire pourrait possiblement permettre une meilleure compréhension et un meilleur suivi du projet, et, par le fait même, une efficacité optimisée. Au final, quels que soient les changements qui pourraient être apportés à la GAR, il importe de s'aligner sur un modèle qui n'oublie pas le but premier : aider une population précise en fonction d'un ou plusieurs objectifs spécifiques dans un temps donné.

⁵³ Le Naélou et Kojoué, *Op.cit.*, p. 24.

⁵⁴ *Ibid.*, pp. 24-25.

⁵⁵ Kouadio, Brou Alexis, Sévérine Carillon, Anne Bekelync et al., 2020, « Dépistage du VIH hors les murs en Côte d'Ivoire : des prestataires communautaires sous pression », *Santé publique*, vol. 32, no. 1, p. 109.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

RÉFÉRENCES

Affaires mondiales Canada, 2016, *La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale : un guide pratique*, consulté le 07/09/2020, URL https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf

Auteur non disponible, 2007, « Premières conclusions de l'Enquête 2006 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris », dans auteur non mentionné, *Revue de l'OCDE sur le développement*, Éditions de l'OCDE, p. 61-73.

Bureau international des droits des enfants, 2016, *Plan stratégique 2017-2020*, consulté le 10/09/2020, URL http://www.ibcr.org/wp-content/uploads/2017/06/Plan-strategique-2017-2020-FR_siteweb..pdf

Bureau international des droits des enfants, 2020, *Mission*, consulté le 07/09/2020, URL <https://www.ibcr.org/fr/a-propos-de-libcr/mission-et-approches-droits-enfants/>

Comité d'aide au développement vers un développement efficace de l'Organisation de coopération et de développement économiques, 2014, *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement : Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD*, consulté le 15/10/2020, URL <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/mesure%20et%20gestion%20axee%20sur%20les%20resultats.pdf>

Development Initiatives, 2020, *Global Humanitarian Assistance Report 2020*, consulté le 06/10/2020, URL <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2020/>

Doligez, François, 2020, « L'aide au développement à l'épreuve des stratégies absurdes », *Revue internationale des études de développement*, vol. 1, no. 241, pp. 87-111.

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2020, *Planification de projet/programme : Manuel d'orientation*, consulté le 07/09/2020, URL <https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/Monitoring-and-Evaluation-guide-FR.pdf>

Global Studies Institute, 2019, *Cartographie des ONG au sein de la Genève internationale*, consulté le 04/09/2020, URL <https://www.ge.ch/document/cartographie-ong-geneve-internationale/telecharger>

Kouadio, Brou Alexis, Séverine Carillon, Anne Bekelynck et al., 2020, « Dépistage du VIH hors les murs en Côte d'Ivoire : des prestataires communautaires sous pression », *Santé publique*, vol. 32, no. 1, p 103-111.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

Le Coconnier, Marie-Laure et Bruno Pommier, 2017, « Défis de coordination », dans Le Coconnier, Marie-Laure et Bruno Pommier (dir.), *L'action humanitaire*, Presses Universitaires de France, p. 110-121.

Le Naëlou, Anne, Elisabeth Hoffmann et Larissa Kojoué, 2020, « Distorsions et dilemmes du système performatif de l'aide internationale au développement », *Revue internationale des études du développement*, vol. 1, no. 241, p. 7-37.

Manset David, Lubica Hikkerova et Jean-Michel Sahut, 2017, « Repenser le modèle humanitaire : de l'efficacité à la résilience », *Gestion et management public*, vol. 5, no. 4, p. 85-108.

Marquis, Gabriel, 2010, *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 ?*, Chaire C.A. Poissant de recherche sur la gouvernance et l'aide au développement (UQÀM), consulté le 04/09/2020, URL https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/La_gestion_axee_sur_les_resultats_dans_la_Declaration_de_Paris.pdf

Organisation de coopération et de développement économiques, 2004, *Document approuvé à la deuxième table ronde internationale sur « La gestion axée sur les résultats » tenue à Marrakech les 4 et 5 février 2004*, consulté le 04/09/2020, URL [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DIR\(2004\)4&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DIR(2004)4&docLanguage=Fr)

Organisation de coopération et de développement économique, 2005, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra*, consulté le 04/09/2020, URL <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

Banque mondiale, 2020, *Peuple, paix, prospérité*, consulté le 10/09/2020, URL <https://www.banquemondiale.org/fr/who-we-are/news/campaigns/2020/peoplepeaceprosperity>

Banque mondiale, 2020, *Projet pour le capital humain*, consulté le 10/09/2020, URL <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/human-capital>

Riffaud, Jean-François, 2014, « De la charité du bien : les mutations de la collecte de fonds », *Humanitaire : enjeux, pratiques, débats*, vol. 39, numéro non disponible, p. 50-57.

United Nations Office on Drugs and Crime, 2019, *Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable*, consulté le 07/09/2020, URL https://www.unodc.org/documents/SDGs/RBM_Manual_French_final.pdf

Véron, Jean Bernard, 2015, « Les humanitaires face aux enjeux du XXI siècle », *Revue internationale et stratégique*, vol. 2, no. 98, p. 121-128.

NOTE D'ANALYSE

L'approche de gestion axée sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients – Jessica Dionne

Wone, Issa, Mohamed Nedhirou Hammed et Anta Tal Dia, 2012, « Gestion axée sur les résultats et stratégies de développement sanitaire en Afrique », *Santé publique*, vol. 24, no. 5, p. 459-464.