



GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

La gestion axée sur les résultats aide les organisations à atteindre les résultats souhaités sur le plan du développement en optimisant l'impact de leurs interventions individuelles et collectives.

La gestion axée sur les **résultats en matière de développement durable** :

- est une approche de gestion qui fournit le cadre, les outils et les orientations à l'appui de la planification stratégique, de la gestion des risques, du suivi des performances, de l'évaluation et de la gestion des connaissances
- vise quatre objectifs complémentaires : prise de décision, apprentissage, reddition de comptes et communication.



Prise de décision

Guider le programme de coopération pour le développement et affecter les ressources de manière stratégique afin de renforcer l'efficacité et l'impact



Apprentissage

Comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et procéder aux changements nécessaires



Reddition de comptes

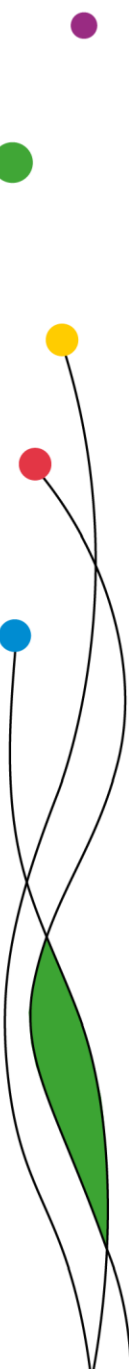
Adresser un retour d'informations aux parties prenantes et partenaires nationaux sur les réalisations et les difficultés rencontrées



Communication

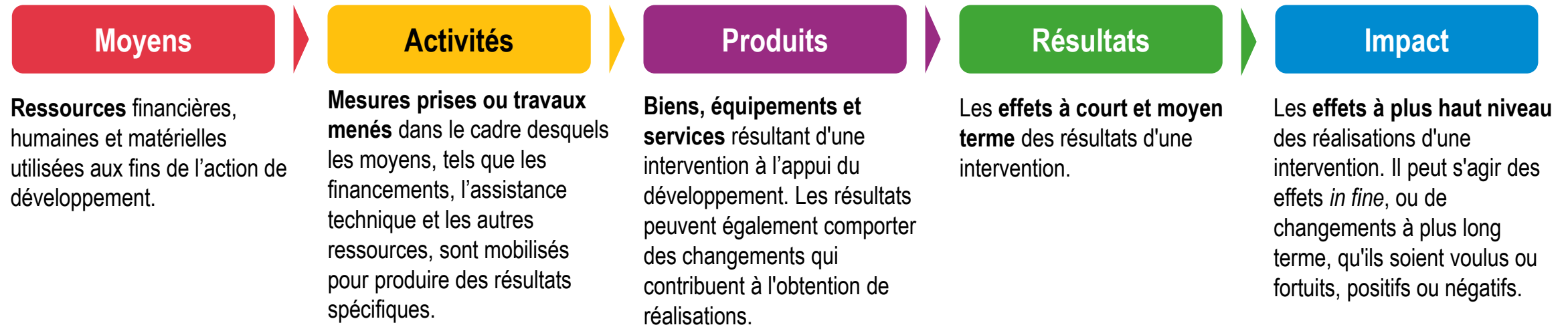
Faire connaître les contributions au développement mondial afin de renforcer la confiance du public et de mobiliser les citoyens

La gestion axée sur les résultats en matière de développement durable vise quatre objectifs

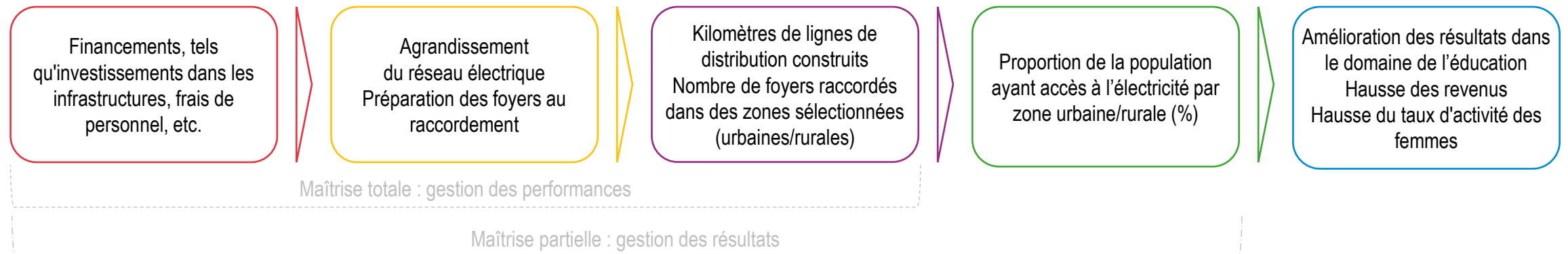


LA CHAÎNE DE RÉSULTATS

Les résultats sont définis comme les produits, réalisations ou impacts des interventions dans le domaine du développement. Les liens entre les éléments sont aussi importants que les résultats à proprement parler, chaque élément contribuant au suivant :



EXEMPLE : Projet visant à améliorer l'accès à l'électricité

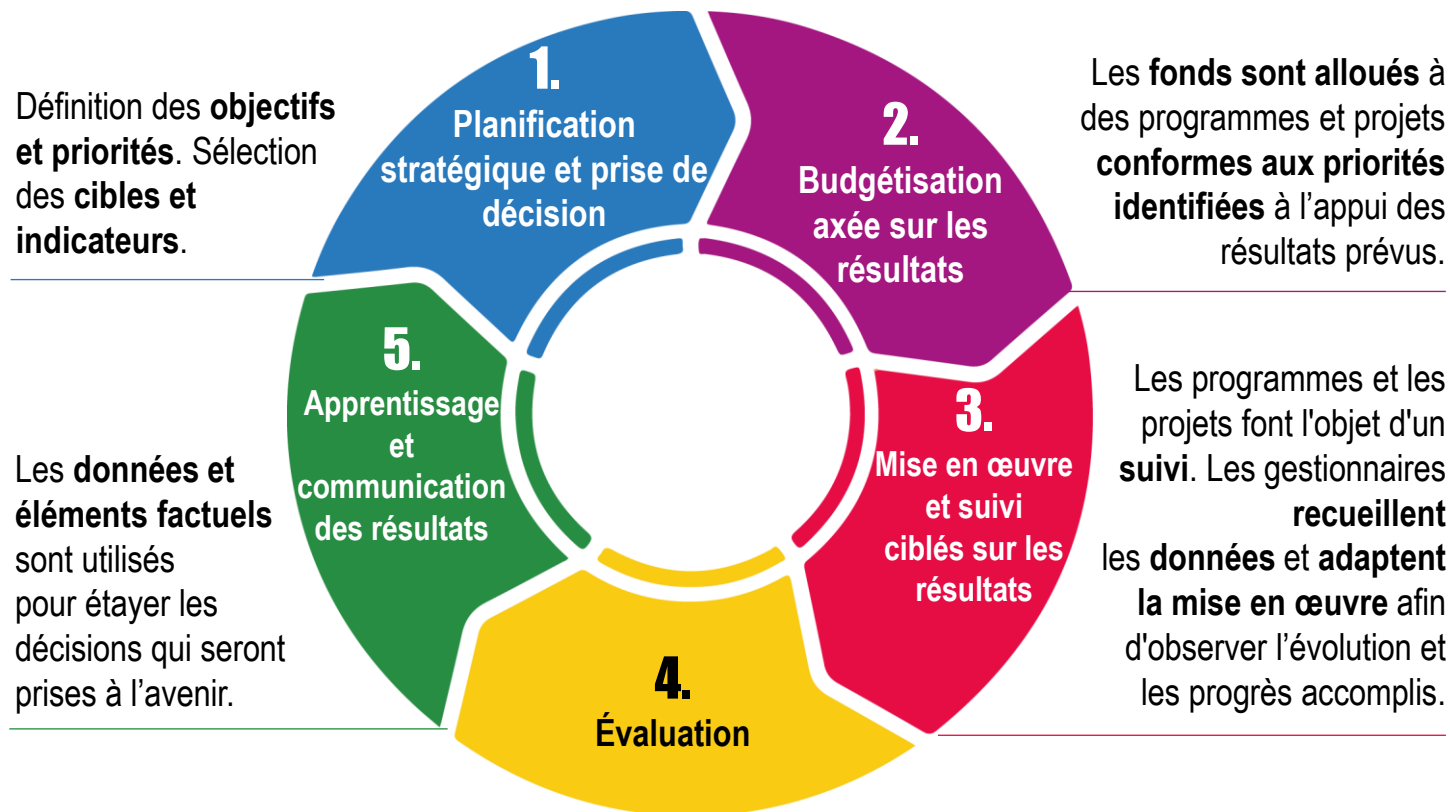


NORMES

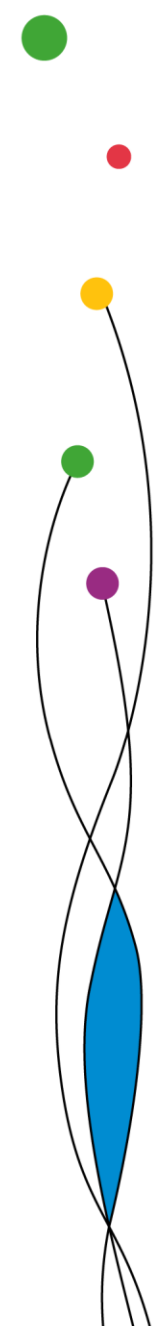
Chaque étape du cycle des programmes doit être axée sur les résultats :

Un **indicateur** est un facteur ou une variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de :

- mesurer les réalisations
- rendre compte des changements liés à une intervention
- ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.



Le programme était-il : Pertinent ? Cohérent ?
Efficace ? Efficient ? Performant ? Durable ?

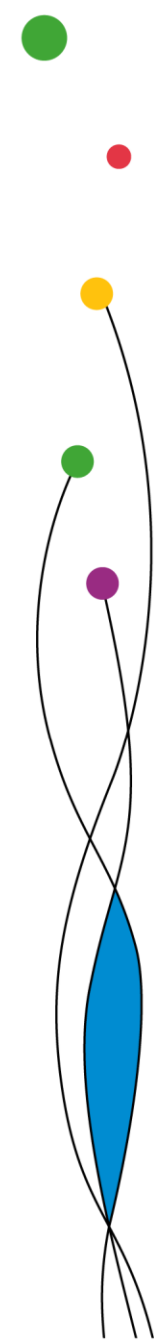


NORMES

Les [Principes directeurs du CAD de l'OCDE pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable](#) proposent une **feuille de route et une liste de vérification** à l'intention des ministères chargés du développement, des organismes et de leurs partenaires, destinées à guider leur **élaboration d'un système de gestion axée sur les résultats**. Ils se composent de **six principes à l'intention des fournisseurs de coopération pour le développement**, dont la mise en œuvre doit être interprétée dans le contexte de chaque organisation :



Le pilier II et la fondation D4 du [Cadre d'analyse des examens par les pairs du CAD de l'OCDE](#) exposent les attentes du Comité d'aide au développement relatives à la planification et la gestion à des fins de résultats en matière de développement durable.



BONNES PRATIQUES



1. Soutenir les ODD et le changement souhaité

Les organismes d'aide au développement fixent clairement les résultats escomptés, qui sont mesurés à l'aide d'indicateurs alignés sur les ODD afin d'optimiser l'impact des efforts déployés à l'appui d'un développement social, économique et environnemental durable qui ne laisse personne de côté.

- La [Stratégie de coopération internationale 2021-2024](#) de la **Suisse** comporte des objectifs globaux et des sous-objectifs alignés sur les ODD. Le [cadre de résultats de la Suisse](#) propose une liste d'indicateurs standard de réalisations et de résultats dans laquelle puiser. Ces indicateurs contribuent à la fois aux objectifs de la stratégie et aux cibles des ODD.



BONNES PRATIQUES



2. S'adapter au contexte

Les systèmes, méthodes et approches utilisés par les organismes d'aide au développement doivent être flexibles. Cela leur permet de s'adapter aux différents contextes d'intervention, modalités d'engagement et types de partenariat. Un certain nombre d'organismes s'emploient désormais à favoriser l'adoption de théories du changement plus adaptatives.

- **USAID** a élaboré des orientations sur les « théories du changement tenant compte de la complexité », qui reconnaissent l'incertitude et les hypothèses de base au départ, avant de mettre en place un cadre de suivi solide et de prévoir l'adaptation.
- Le **Royaume-Uni** a formulé des orientations à l'appui de théories du changement plus adaptatives, qui mesurent à la fois l'obtention d'un ensemble essentiel de résultats et les réalisations intermédiaires. Cette méthode permet de déterminer si la théorie du changement est correcte, ou si des modifications sont nécessaires.



BONNES PRATIQUES



3. Renforcer l'appropriation au niveau des pays, la reddition mutuelle de comptes et la transparence

La synchronisation des cycles de planification et l'alignement des cadres de résultats peuvent contribuer à réduire les coûts le plus possible et à éviter les duplications, tout en favorisant l'appropriation au niveau des pays, la reddition mutuelle de comptes et la transparence.

- Tel est l'objectif de la [programmation conjointe de l'Union européenne](#). En collaboration avec les autorités nationales, les partenaires de l'UE au développement élaborent une stratégie conjointe alignée sur les plans nationaux de développement et les cadres de résultats des pays partenaires. Le calendrier de la stratégie conjointe est synchronisé avec celui des plans nationaux des pays partenaires.



BONNES PRATIQUES



4. Optimiser l'utilisation des informations sur les résultats

Si les informations sur les résultats répondent aux besoins de communication et de reddition de comptes, elles doivent en outre être systématiquement utilisées à des fins d'apprentissage et de prise de décision, l'objectif étant d'améliorer la mise en œuvre et de renforcer l'impact.

- Au **Japon**, la JICA met à profit son rapport annuel d'évaluation pour promouvoir une culture de l'apprentissage. [Le rapport de 2019](#) fournit des exemples concrets de l'utilisation des conclusions d'évaluations pour ajuster les projets en cours ou étayer la conception des projets futurs. Il illustre aussi de quelle façon la JICA pourrait tirer des enseignements de projets ayant échoué ou dont les évaluations ont mis au jour les difficultés, favorisant ainsi la reddition de comptes et l'apprentissage.



BONNES PRATIQUES



5. Promouvoir une culture des résultats et de l'apprentissage

Il convient de promouvoir et de pérenniser une culture des résultats et de l'apprentissage à travers un engagement soutenu de la direction, et en ayant recours à des orientations, des outils et des initiatives de renforcement des capacités appropriés, ainsi qu'à des incitations adaptées.

- **Affaires mondiales Canada (GAC)** a conçu et mis en œuvre une stratégie globale de renforcement des capacités à l'appui de la gestion axée sur les résultats, afin d'instaurer une culture des résultats en interne. GAC a par ailleurs élaboré une série d'outils et de ressources pour soutenir la gestion axée sur les résultats en interne et retenir les spécialistes des résultats.



6. Mettre en place un système gérable et fiable

Conserver le système de résultats gérable, fiable et adaptable nécessite un effort constant qui requiert un renforcement en continu des capacités à tous les échelons.

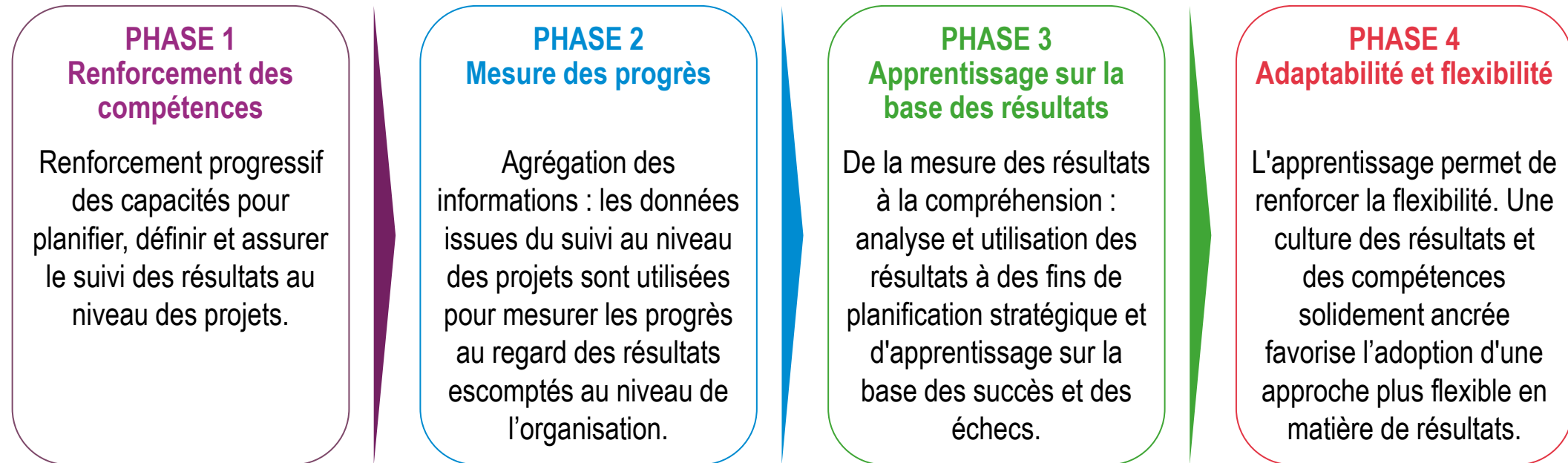
- L'élaboration du système et des outils peut se dérouler sur un mode itératif. La **Finlande** mène ainsi des évaluations de son système de gestion axée sur les résultats tous les trois ou quatre ans depuis 2011. Elle met à profit les résultats de chaque évaluation [pour améliorer progressivement le système et veiller à ce qu'il reste convivial et adapté aux objectifs qu'il poursuit, et à ce qu'il conserve sa structure allégée.](#)



MESURER LE SUCCÈS

Les Principes directeurs pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable doivent être interprétés dans le contexte plus vaste et selon les capacités de chaque organisation. Les organisations doivent s'employer à améliorer progressivement leur système de résultats, en adaptant leur approche à mesure du renforcement de leurs capacités.

Le degré de sophistication d'un système fonctionnel de gestion des résultats s'accroît à chaque phase :



RESSOURCES

- [Le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement](#) a réaffirmé le principe d'une gestion axée sur les résultats comme faisant partie des quatre principes d'une coopération efficace au service du développement.
- Les [Principes directeurs pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable](#), approuvés par le CAD en juillet 2019, ont été établis sur la base d'études détaillées des approches et outils de gestion axée sur les résultats, ainsi que d'un processus participatif et d'une vaste consultation.
- Le document intitulé [Learning from results-based management evaluations and reviews](#) recense les tendances récentes de la gestion axée sur les résultats, ainsi que les difficultés auxquelles se heurtent les fournisseurs qui élaborent leur propre approche dans ce domaine.
- Une synthèse intitulée [Managing for sustainable results in development co-operation in uncertain times](#) examine les mesures que pourraient prendre les acteurs de la coopération pour le développement pour garantir l'obtention de résultats au cours de la pandémie de COVID-19 et dans son prolongement.
- Les gouvernements et les fournisseurs de coopération pour le développement utilisent de plus en plus les indicateurs des ODD pour orienter leurs politiques et leurs pratiques. Un examen plus approfondi de trois grands bénéficiaires d'APD, l'Éthiopie, le Kenya et le Myanmar, a été mené dans les secteurs de l'éducation, l'assainissement et l'énergie, sur quatre problématiques étroitement liées, [en utilisant les indicateurs des ODD](#) au niveau des pays.



RESSOURCES

- L'établissement de liens étroits entre le Programme à l'horizon 2030 et les cadres de résultats des partenaires au titre de la coopération pour le développement peut renforcer le suivi des résultats et les dialogues sur les stratégies et les résultats entre les partenaires. Le guide intitulé [Development co-operation results for the 2030 Agenda](#) explique comment mettre en pratique les ODD, leurs cibles et leurs indicateurs dans les cadres de résultats.
- L'élaboration de [normes et de principes reconnus au niveau international](#) destinés à renforcer les politiques et les pratiques en matière d'évaluation est au cœur des travaux du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement. La communauté internationale de l'évaluation a fait fond sur les enseignements tirés de 25 années d'application des critères d'évaluation du CAD pour [revoir](#) ces critères en décembre 2019.
- Le [Glossaire des termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#) définit les principaux concepts et fournit un langage commun. Il est actuellement mis à jour.
- Consultez des évaluations pertinentes via le [Centre de ressources du CAD sur l'évaluation du développement \(DEReC\)](#).

Thèmes pertinents dans cette série

La [gestion des risques](#), l'un des principes les plus importants de la gestion axée sur les résultats, consiste à analyser et gérer les risques en continu.

L'évaluation [à paraître]

Dernière mise à jour : octobre 2021.



FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Cette série présente les normes relatives à la coopération pour le développement et montre comment les membres du CAD les appliquent. L'application de normes peut aider tous les acteurs à réaliser leurs ambitions et leurs engagements.

Chaque **élément fondamental** introduit un *aspect essentiel* d'une coopération efficace pour le développement, définit des *normes*, présente des exemples de *bonnes pratiques* et recense les *ressources pertinentes*.

D'autres thèmes de cette série, qui sera développée et actualisée au fil du temps, sont disponibles sur la plateforme d'apprentissage [TIPs • Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement](#). Pour tout commentaire, veuillez contacter DCD.TIPs@oecd.org.

