



# Atteindre des résultats au regard des ODD dans la coopération pour le développement

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES DÉCIDEURS





# **Atteindre des résultats au regard des ODD dans la coopération pour le développement**

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES DÉCIDEURS

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays Membres de l'OCDE.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OCDE (2022), *Atteindre des résultats au regard des ODD dans la coopération pour le développement : Résumé à l'intention des décideurs*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4b9f1c19-fr>.

ISBN 978-92-64-94329-2 (pdf)  
ISBN 978-92-64-61474-1 (HTML)  
ISBN 978-92-64-83246-6 (epub)

**Crédits photo :** Couverture © Adapted from copyright Shutterstock/Rachael Arnett.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : [www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm](http://www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm).

© OCDE 2022

---

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <https://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

---

# Avant-propos

L'instauration de sociétés durables, équitables et résilientes est le défi qui se pose à l'humanité au XXI<sup>e</sup> siècle. Pour réaliser cette ambition, la communauté internationale du développement a besoin d'un cadre de référence commun, universel, pour travailler en plus étroite coopération. Les Objectifs de développement durable (ODD) répondent manifestement à ce besoin, mais des problèmes d'ordre technique, politique et structurel empêchent les fournisseurs de coopération pour le développement de les utiliser comme cadre de résultats commun.

Le présent rapport s'appuie sur sept études de cas comparatives menées au Bangladesh, en Éthiopie, au Kenya, au Myanmar, en Ouganda, au Pérou et à Samoa. Ces études examinent si le cadre des ODD, avec ses 169 cibles et ses 232 indicateurs, peut servir de cadre de résultats commun dans la coopération pour le développement au niveau des pays. Chaque étude est publiée sous la forme d'un rapport national qui analyse la façon dont les gouvernements des pays partenaires et les partenaires au développement alignent leurs plans stratégiques sur les ODD, établissent des mécanismes de suivi permettant de mesurer ces derniers, et utilisent les ODD comme cadre commun pour l'obtention de résultats au niveau des pays. Chaque rapport formule des recommandations techniques pour aider les autorités des pays partenaires et les partenaires au développement à surmonter les obstacles et à exploiter le potentiel des ODD en tant que cadre commun d'évaluation des résultats et de l'impact. Un rapport comparatif met par ailleurs en lumière les points communs et les différences entre les interventions menées dans des contextes nationaux divers, à savoir dans les pays les moins avancés, les pays à revenu intermédiaire, les contextes fragiles et les petits États insulaires en développement.

Les principaux messages et propositions stratégiques formulés dans le présent rapport s'adressent aux responsables des ministères et organismes chargés de la coopération pour le développement.

Le Chapitre 1 décrit les avantages que le réalignement de la coopération pour le développement sur les résultats relatifs aux ODD au niveau national apporterait aux parties prenantes. Il observe que, pour tirer parti de ces avantages et des efficiences ainsi créées, la plupart des partenaires doivent d'abord se mettre en phase avec les ODD, et dresse le bilan de la situation des gouvernements des pays partenaires et des partenaires au développement à cet égard. Le Chapitre 2 examine les obstacles qui entravent l'adoption des ODD à l'échelon des pays. Il expose brièvement les éclairages et enseignements dégagés de l'expérience pratique des fournisseurs de coopération pour le développement, et présente des stratégies concrètes pour renforcer le ciblage sur les résultats au regard des ODD. Le Chapitre 3 s'intéresse au rôle de l'impulsion politique. Il propose six actions stratégiques susceptibles de mettre la coopération pour le développement au service d'un développement équitable et durable à l'ère des ODD.

# Remerciements

Ce rapport fait suite à une demande formulée par la Communauté des résultats du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, visant à disposer d'orientations plus fines pour améliorer la prise en compte effective des Objectifs de développement durable (ODD) dans la coopération pour le développement. Il s'inscrit dans l'ensemble des travaux menés par la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE pour améliorer l'alignement de la coopération pour le développement sur les ODD et sa contribution à leur réalisation.

Sous la responsabilité de M. Jorge Moreira da Silva, Directeur de la Direction de la coopération pour le développement, Rahul Malhotra, Chef de la Division Examens, Résultats, Évaluation et Innovation pour le développement, et Chantal Verger, Cheffe de l'équipe chargée des résultats, ont fourni les orientations stratégiques et assuré la supervision. Alejandro Guerrero-Ruiz, auteur principal du rapport, a dirigé les études approfondies sur lesquelles le document fait fond. Ces études ont été conduites par une équipe composée de Paige Kirby, Kadambote Sachin, Julia Schnatz et Rosie Zwart. Les auteurs souhaitent remercier tout particulièrement Ola Kasneci, Mary Bortin et Jennifer Allain pour leur travail de révision, et le studio Lushomo pour les infographies figurant dans le rapport.

Les auteurs sont profondément reconnaissants aux autorités du Bangladesh, de l'Éthiopie, du Kenya, du Myanmar, de l'Ouganda, du Pérou et de Samoa pour le concours et le soutien qu'ils ont apporté à la réalisation de l'étude de fond sur l'utilisation des ODD dans la coopération pour le développement à l'échelle des pays. Ils souhaitent également remercier l'Australie, la Commission européenne, l'Espagne, la Finlande, l'Irlande, la Nouvelle-Zélande et la Suisse pour leur participation aux activités d'apprentissage entre pairs et pour avoir facilité la réalisation des études de cas. L'étude de fond n'aurait pu être conduite sans la collaboration, la franchise et la générosité de nombreux hauts fonctionnaires et membres du personnel technique des sept gouvernements susmentionnés et des plus de 65 partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux qui ont pris part à des entretiens approfondis, des enquêtes, des échanges de données, des réunions de réflexion et des ateliers de validation.

# Éditorial

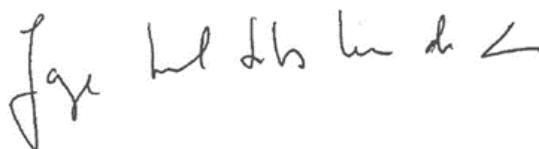
La communauté internationale n'est pas en voie d'atteindre les Objectifs de développement durable (ODD), qui ont été adoptés à l'unanimité des pays il y a six ans et constituent la partie la plus concrète du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les défis mondiaux se multiplient, qui compromettent les progrès et menacent la vie et le bien-être de millions de personnes.

Les dirigeants des organismes internationaux de développement, notamment les ministères, les organismes et les institutions de financement du développement des pays de l'OCDE, ont un rôle déterminant à jouer pour inverser cette tendance. Des mesures s'imposent, tant sur le plan bilatéral que multilatéral.

Alors qu'ils s'efforcent d'assurer une coordination plus efficace et plus efficiente entre les institutions, les pays et les secteurs à l'appui des actions engagées par les pays partenaires, ce rapport vient rappeler à point nommé que les ODD sont plus qu'une ambition : ils offrent à l'ensemble des partenaires au développement une feuille de route universelle pour adopter des approches collaboratives et diversifiées dans le cadre de la coopération pour le développement.

Néanmoins, le rapport met aussi en évidence plusieurs obstacles, en grande partie internes, d'ordre technique, organisationnel et politique. Les dirigeants des organismes internationaux de développement ont les moyens de les lever. Ceci d'autant plus que la crise du COVID-19 a mis en lumière l'aptitude de leurs institutions à innover, à réformer leurs systèmes de gestion et de passation des marchés, à consolider leurs partenariats et à intensifier leur action.

Fort de multiples exemples de bonnes pratiques, le rapport recommande des mesures précises, appelant les dirigeants et décideurs à renouveler leurs modalités de partenariat et à améliorer leurs interventions et leurs systèmes. L'heure est venue de redoubler d'efforts et d'agir dans le respect de la lettre et de l'esprit du Programme 2030. L'OCDE est là pour apporter sa contribution.



**Jorge Moreira da Silva**

Directeur de la Direction de la coopération pour le développement (DCD)

OCDE

# Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	4
Éditorial	5
Résumé	8
<b>1 L’alignement de la coopération pour le développement sur le développement durable : pouvons-nous accélérer le mouvement ?</b>	<b>10</b>
Les défis mondiaux appellent une action collective urgente	10
Le cadre des ODD offre de nombreux avantages connexes	11
L’intégration des ODD par les pays partenaires est en cours	13
L’intégration des ODD par les partenaires au développement intervient essentiellement au niveau de la définition des politiques publiques	15
L’immobilisme n’est plus une solution	17
<b>2 Cerner et lever les obstacles à l’alignement sur les ODD</b>	<b>18</b>
La réalisation des ODD repose sur trois facteurs clés	20
Des mesures pratiques peuvent améliorer l’alignement sur les ODD au niveau des pays	23
<b>3 Comment appuyer une reprise inclusive et durable et œuvrer ensemble à la réalisation des ODD</b>	<b>25</b>
La pandémie ouvre la voie à une transformation organisationnelle	25
La prise en main de l’alignement sur les ODD par les pays demeure déterminante	25
L’obtention de résultats au regard des ODD requiert des partenariats plus efficaces	26
<b>GRAPHIQUES</b>	
Graphique 1.1. Trajectoires d’alignement de la coopération pour le développement sur les résultats au regard des ODD	15
<b>INFOGRAPHIES</b>	
Infographie 1.1. Les avantages du cadre des ODD	12
Infographie 1.2. Pays partenaires : progrès en matière d’alignement sur les ODD	14

Infographie 1.3. Partenaires au développement : progrès en matière d’alignement sur les résultats au regard des ODD	16
Infographie 2.1. Pourquoi l’adoption des ODD dans la coopération pour le développement a-t-elle été difficile ?	19
Infographie 2.2. Principes et bonnes pratiques de l’aide pour optimiser l’adoption des ODD	22
Infographie 2.3. Observations dégagées de sept études de cas nationales	24

# Résumé

L'instauration de sociétés durables et résilientes partout dans le monde est le défi collectif qui se pose à l'humanité au XXI<sup>e</sup> siècle. Les enjeux liés au développement sont devenus de plus en plus complexes, imbriqués et imprévisibles. Le cadre des Objectifs de développement durable (ODD) offre un canevas commun pour faire face à l'incertitude et à l'interdépendance qui caractérisent notre époque. Un recentrage complet de la coopération pour le développement sur l'obtention de résultats au regard des ODD s'impose pour renforcer son impact collectif.

## Les efforts visant à recentrer la coopération pour le développement sur les résultats au regard des ODD ont tout leur intérêt

L'utilisation du cadre des ODD dans la coopération pour le développement offre de nombreux avantages, notamment la possibilité de gérer des enjeux pluridimensionnels complexes au moyen d'une terminologie et de données identiques, d'établir des partenariats autour d'un programme consensuel, et d'optimiser les retombées et la rentabilité de chaque investissement. Or, en 2021, ces avantages ne se sont toujours pas concrétisés, la plupart des partenaires n'ayant pas encore réorienté leur coopération pour le développement sur les résultats relatifs aux ODD en raison de problèmes d'ordre politique, technique et organisationnel qui sont venus retarder le processus.

## Il est possible d'accélérer l'alignement de la coopération pour le développement sur les résultats au regard des ODD

Cette série d'études indique qu'un alignement efficace de la coopération pour le développement sur les résultats liés aux ODD s'articule selon trois grands axes. En premier lieu, les organismes qui ont efficacement adopté les ODD encouragent l'obtention de résultats dans ce domaine et investissent dans des systèmes et pratiques de gestion qui appuient le processus d'alignement. En deuxième lieu, ils respectent le principe d'appropriation par les pays partenaires et investissent dans ce sens, en synchronisant et en adaptant leurs procédures de coopération pour le développement aux leurs, et confortent dans le même temps leur propre transition vers les ODD. Enfin, conscients de ce qu'aucun pays, ministère ou organisme ne peut à lui seul réaliser les ODD, les organismes dont l'action a été probante à cet égard prennent l'initiative d'établir des partenariats avec d'autres institutions et homologues dans les pays afin d'œuvrer à des résultats précis en direction des ODD. La pandémie peut servir de tremplin à la transformation organisationnelle qu'exigent les ODD.

## Comment favoriser une reprise équitable et durable dans la perspective de 2030

Ce rapport décrit six mesures stratégiques susceptibles d'aider les dirigeants, gestionnaires et responsables politiques de la coopération pour le développement à mener cette transition à bonne fin. En résumé :

- **Mesure 1** : encourager l'obtention de résultats au regard des ODD depuis le sommet.
- **Mesure 2** : investir dans la transformation organisationnelle nécessaire à la réalisation des ODD.
- **Mesure 3** : adapter les stratégies d'alignement sur les ODD à la situation de chaque pays.
- **Mesure 4** : aider les pays dans leurs efforts d'intégration des ODD.
- **Mesure 5** : investir dans la collecte de données sur les ODD au niveau des pays pour assurer un suivi collectif des progrès accomplis dans leur réalisation.
- **Mesure 6** : forger des partenariats en vue d'obtenir des résultats précis au regard des ODD.

# 1 L’alignement de la coopération pour le développement sur le développement durable : pouvons-nous accélérer le mouvement ?

## Les défis mondiaux appellent une action collective urgente

Il y a six ans que le Programme de développement durable à l’horizon 2030 a été entériné, et les défis mondiaux qui font obstacle à sa réalisation ne cessent de croître. S’ajoutant aux problèmes que posent le changement climatique, l’absence de sécurité et les inégalités, la pandémie mondiale a gravement ébranlé les économies, les sociétés et l’environnement. En 2019, la plupart des Objectifs de développement durable (ODD) associés à ces enjeux étaient déjà hors d’atteinte, en partie en raison d’une coopération internationale limitée. Depuis, la pandémie du COVID-19 a annulé des années, voire des décennies, de progrès dans de nombreuses régions du monde.

La pandémie a crûment mis en lumière notre interdépendance mondiale et l’importance du multilatéralisme, de la coopération internationale et des partenariats stratégiques pour affronter les problèmes mondiaux et locaux. Les responsables politiques du monde entier reconnaissent l’urgente nécessité de disposer de données actualisées et de mener des interventions portant sur les trois volets du développement durable : économique, social et environnemental.

Si, à l’évidence, de plus amples moyens doivent être mobilisés au niveau international et national, cette mobilisation doit intervenir de manière à ne laisser aucun pays ni aucun individu en chemin, et à optimiser chaque centime dépensé. La reprise économique doit être mise au service de la lutte contre la crise climatique et d’autres problèmes systémiques. Ces crises systémiques soulignent la nécessité d’œuvrer à des objectifs communs, de bien appréhender les synergies et les retombées des politiques menées et des investissements, et de renforcer les capacités à long terme ainsi que la résilience dans toutes les dimensions du développement durable.

## Le cadre des ODD offre de nombreux avantages connexes

En tant que programme universel au service du développement durable, les ODD offrent un cadre complet susceptible de guider notre action collective en faveur d'une planète équitable et durable.

**Les Objectifs de développement durable servent de norme commune** pour coordonner les efforts des gouvernements, des partenaires au développement, du secteur privé et d'autres acteurs du développement. Le cadre commun que forment les 17 ODD, assortis de leurs cibles et indicateurs, peut remédier à la fragmentation et à l'absence de coordination actuellement observées au niveau des pays, en renforçant les synergies et en optimisant l'impact collectif (Infographie 1.1).

**Le recours général aux indicateurs des ODD dans la coopération pour le développement** peut favoriser la production de données et d'éléments factuels plus nombreux et de meilleure qualité dans tous les pays. Nous savons tous combien il importe de disposer de données actualisées et fiables pour prendre des décisions dans un monde de plus en plus instable. L'utilisation du cadre des ODD mènera à des efforts conjoints pour renforcer l'offre de données relatives au développement (et la capacité à les analyser), nécessaires à la prise de décisions avisées. Elle aidera également les décideurs à mesurer les progrès accomplis sur la voie des ODD et à évaluer si leurs interventions ont des effets positifs.

## Infographie 1.1. Les avantages du cadre des ODD



**Les ODD permettent d'assurer la cohérence des efforts individuels et collectifs.** Leurs cibles et indicateurs incitent les acteurs du développement à s'attaquer aux trois dimensions du développement. La poursuite des ODD encourage l'évaluation des interactions entre des actions isolées et d'autres initiatives et interventions. Les ODD aident également à déterminer l'incidence qu'ont les politiques intérieures sur d'autres pays. C'est là un élément essentiel pour veiller à ce que l'ensemble des politiques intérieures et de coopération pour le développement restent conformes aux ODD en général, et à ce qu'elles aident les pays partenaires à obtenir des résultats sur le terrain.

Étant donné l'ampleur des défis à venir, le cadre des ODD peut servir de feuille de route pour une action collective. Une impulsion politique constante est toutefois nécessaire pour veiller à ce que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 fasse à la fois fonction d'objectif et de moyen d'action. Les pays partenaires et les partenaires au développement prennent des mesures en ce sens. Une impulsion vigoureuse est plus nécessaire et urgente que jamais, car de nombreux pays accusent un retard ou régressent dans la réalisation des ODD.

## L'intégration des ODD par les pays partenaires est en cours

**Les gouvernements des pays partenaires s'emploient activement à intégrer les ODD dans la planification et l'élaboration des politiques nationales, dans les budgets et dans les mécanismes de suivi.** Les ODD offrent aux pays un programme d'action commun pour mobiliser des financements, des acteurs ainsi que l'attention autour de leurs stratégies nationales de développement et de leurs priorités. Le suivi des ODD s'améliore du fait que les pays utilisent les rapports d'étape pour stimuler les efforts des différentes administrations en vue de recenser, de recueillir et de suivre les données correspondantes – des progrès notables ont été accomplis à cet égard jusqu'en 2020. À ce jour, 205 examens nationaux volontaires sur les progrès accomplis dans la réalisation des ODD, couvrant quasiment tous les pays, ont été présentés aux Nations Unies.

**La mise en concordance des politiques nationales avec les ODD demeure cependant inachevée.** Dans 175 pays, les pouvoirs publics ont entrepris de mettre en place des dispositifs institutionnels afin de promouvoir la planification, le suivi et les partenariats axés sur les ODD. L'alignement sur le cadre des ODD demeure toutefois incomplet en raison des retards dus aux cycles de planification, aux travaux en cours pour intégrer les ODD à l'échelle de l'administration dans son ensemble, à la médiocrité des liens entre les plans en faveur des ODD et les décisions budgétaires, et à la pénurie de données à leur propos. De surcroît, le soutien international apporté aux pays pour l'intégration des ODD et la collecte de données n'a pas atteint l'ampleur requise et n'a pas été uniforme.



## Pays partenaires : progrès en matière d'alignement sur les ODD

### 01

**Pourquoi**  
les pays  
s'alignent-ils ?



- ◆ Pour **mobiliser** des financements en faveur des ODD
- ◆ Pour **coordonner** l'action de l'ensemble des acteurs autour des priorités gouvernementales
- ◆ Pour **rendre compte** des progrès réalisés par les pays et améliorer leur statut international

Les plans nationaux de développement intègrent de plus en plus de cibles et indicateurs d'ODD

% de plans nationaux de développement utilisant le cadre des ODD



Source : fondé sur les données du PMCED concernant 90 pays et sur des projections de l'OCDE.

### 02

**Quels progrès**  
les pays ont-ils  
déjà réalisés ?



### 03

**Comment** les  
données relatives  
aux ODD sont-elles  
utilisées ?



- ◆ **Notifier** les progrès réalisés en direction des ODD
- ◆ **Mobiliser** des financements à l'appui des ODD
- ◆ **Etablir des partenariats** avec des acteurs non étatiques et le secteur privé
- ◆ **Améliorer** les politiques publiques

- ◆ **Lenteur** de l'intégration des ODD dans l'ensemble des secteurs et dans les administrations infranationales
- ◆ Disponibilité et utilisation **insuffisantes** des données relatives aux ODD
- ◆ **Rupture** entre le financement, le suivi et les décisions en lien avec les ODD
- ◆ Soutien international **irrégulier**

### 04

**Quelles**  
sont les difficultés  
rencontrées ?



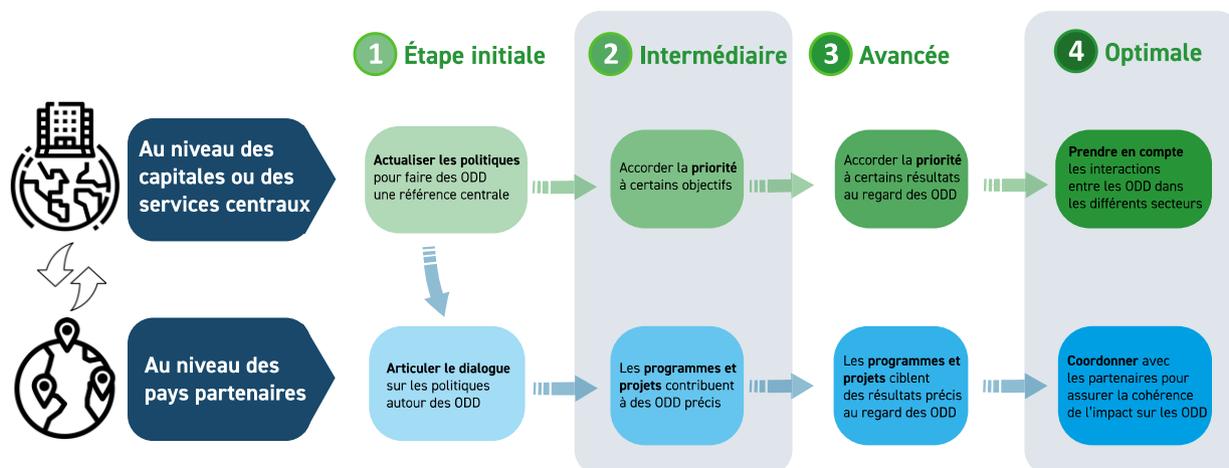
Source : établi par les auteurs à partir de sept études de cas nationales et de données tirées de dashboard.effectivecooperation.org.

## L'intégration des ODD par les partenaires au développement intervient essentiellement au niveau de la définition des politiques publiques

De nombreux partenaires au développement se fondent sur les ODD pour définir leurs politiques de coopération, et quasiment tous s'y réfèrent dans leurs politiques et stratégies de coopération pour le développement. De même, leurs priorités en matière d'ODD sont progressivement intégrées aux cadres de résultats utilisés pour rendre compte de leur contribution globale au développement mondial. Il n'en demeure pas moins que 55 % seulement d'entre eux disposent d'un cadre de résultats qui vise à atteindre pleinement ou partiellement des résultats au regard des ODD.

Les efforts déployés pour aligner les cadres de résultats sur les ODD se répercutent lentement sur les activités de développement au niveau des pays, même si l'adoption des ODD y est encore plus ténue. La plupart des partenaires au développement structurent leur contribution au niveau des pays autour des 17 ODD et utilisent ces derniers pour définir les contours de leur dialogue avec les autorités, leurs mécanismes de coordination et leurs partenariats. C'est notamment le cas de ceux qui ont actualisé leur mandat et leurs cadres institutionnels de manière à les faire concorder avec les ODD. Pour autant, le recours au cadre des ODD à des fins de planification et d'évaluation des résultats est limité : un tiers à peine des partenaires au développement utilisent systématiquement ou souvent les indicateurs des ODD dans leurs cadres de résultats au niveau des pays. En Ouganda par exemple, seule la moitié d'entre eux fait explicitement appel aux cibles et indicateurs des ODD pour mesurer les résultats. Cette proportion chute à un quart au Pérou. Cependant, dès lors que les services centraux et les capitales enclenchent le processus d'adoption des ODD, les organismes de développement tendent à s'engager, quoique lentement, sur la même voie (Graphique 1.1).

Graphique 1.1. Trajectoires d'alignement de la coopération pour le développement sur les résultats au regard des ODD



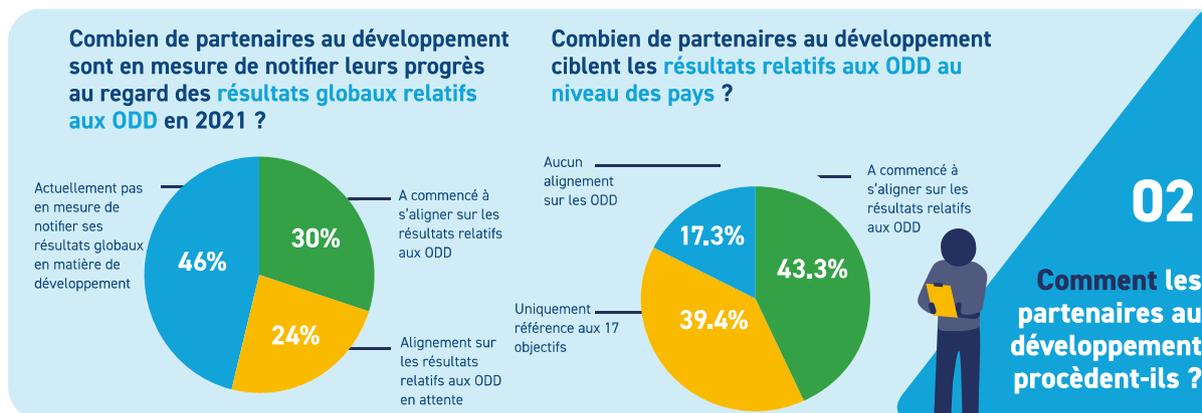
Source : établi par les auteurs à partir de sept études de cas nationales.

## Infographie 1.3. Partenaires au développement : progrès en matière d'alignement sur les résultats au regard des ODD



### Les partenaires au développement Progrès accomplis en direction de l'alignement sur les résultats relatifs aux ODD

Estimations pour 65 partenaires bilatéraux et multilatéraux du développement



Source : établi par les auteurs à partir de sept études de cas nationales et d'une enquête de référence.

## L'immobilisme n'est plus une solution

**L'inertie en matière d'adoption des ODD est trop forte et les progrès sont trop lents** pour que les ODD servent de fil conducteur à une action collective cohérente et efficace en faveur du développement durable. Étant donné le nombre croissant d'acteurs du développement, le morcellement et le manque de coordination des interventions vont s'aggraver si rien n'est fait pour y remédier. Les dysfonctionnements se multiplieront et, en l'absence de données fiables, il sera impossible de mesurer les progrès, de distinguer les pratiques efficaces des autres, et de prendre des décisions éclairées. Les indicateurs sont déjà trop nombreux. En Éthiopie, par exemple, nous avons constaté que les partenaires au développement utilisent 40 indicateurs distincts pour mesurer l'ODD 7.1.1 relatif à l'accès à l'électricité. Les données dissonantes qui en ont résulté ont freiné toute coopération ultérieure et n'ont pas fourni au gouvernement éthiopien d'informations précises quant au nombre de ménages ayant accès à l'électricité dans le pays.

**Le coup d'arrêt donné par la pandémie offre une occasion unique** de réajuster les modalités de mise en œuvre de la coopération pour le développement et des partenariats. Les plans nationaux de développement et les stratégies des apporteurs de coopération pour le développement doivent être repensés à la lumière des nouvelles réalités. Il faut voir dans la crise une occasion de remédier aux blocages institutionnels, d'adapter les normes et processus, et d'adopter des approches plus audacieuses, à la mesure du défi que pose aujourd'hui le développement.

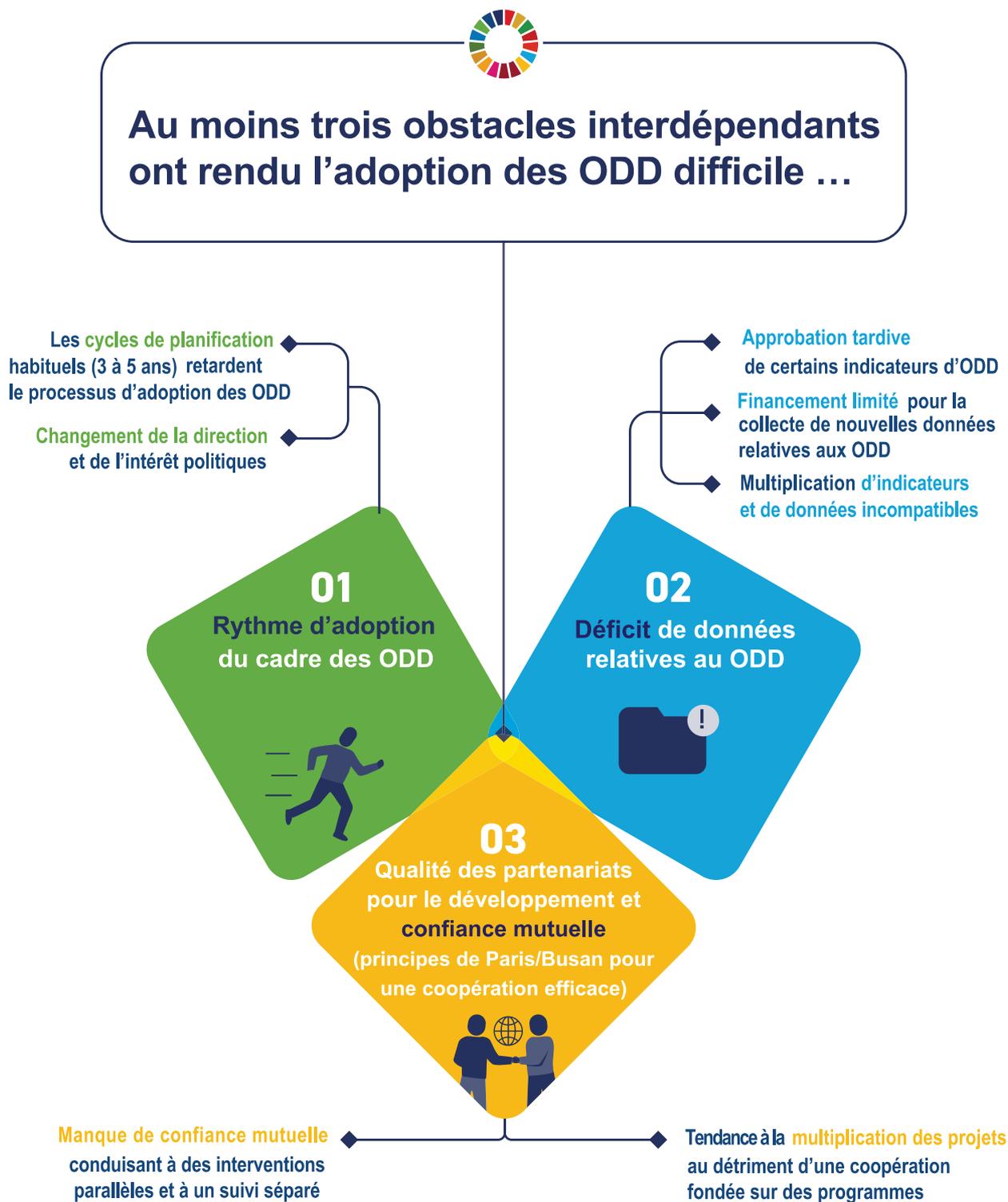
**Une impulsion politique constante et éclairée est nécessaire pour inverser cette tendance.** La gestion du changement requiert à la fois une volonté politique et une direction affirmée. Elle exige aussi de bien comprendre les obstacles qui ont empêché une adoption plus large des ODD. Les dirigeants doivent en outre examiner les possibilités d'améliorer la qualité des politiques de développement et l'exécution des programmes.

## 2 Cerner et lever les obstacles à l'alignement sur les ODD

**L'adoption d'une norme mondiale est toujours un processus délicat.** C'est le cas lorsque des gouvernements et des partenaires au développement du monde entier s'efforcent d'intégrer le cadre des Objectifs de développement durable (ODD) dans leurs politiques et programmes de développement. La plupart ont dû apprendre par l'expérience alors qu'ils opèrent une des mutations les plus ambitieuses de ces vingt dernières années. Selon nous, le cadre d'indicateurs des ODD, qui a été parachevé en 2020, constitue une feuille de route nettement supérieure à tous les instruments adoptés auparavant pour gérer les enjeux mondiaux auxquels notre époque est confrontée.

Notre étude compare l'expérience de sept pays - le Bangladesh, l'Éthiopie, le Kenya, le Myanmar, l'Ouganda, le Pérou et Samoa - et de plus de 65 ministères et agences de coopération pour le développement. Elle met en lumière diverses stratégies visant à accélérer l'intégration du cadre des ODD dans les pratiques de la coopération internationale.

## Infographie 2.1. Pourquoi l'adoption des ODD dans la coopération pour le développement a-t-elle été difficile ?



Source : établi par les auteurs à partir de sept études de cas nationales.

## La réalisation des ODD repose sur trois facteurs clés

### ***Une impulsion politique constante est essentielle***

L'intégration du cadre des ODD dans les politiques, les budgets et les systèmes de suivi de la coopération pour le développement exige une impulsion politique constante. La prise en compte systématique et pertinente des ODD est une tâche complexe, tant sur le plan technique qu'organisationnel. Elle suppose de redéfinir des objectifs conformes aux ODD ; d'élaborer des méthodologies précises pour les réaliser ; de favoriser des approches intersectorielles assorties de structures, de systèmes, d'orientations et de capacités adaptés ; et de consolider les dispositifs de suivi. Cette transformation appelle des arbitrages avec les dynamiques institutionnelles internes, et exige un processus de gestion du changement solide et structuré. Pour surmonter ces obstacles sur le long terme, les dirigeants doivent se faire les porteurs de cette transformation. C'est ce qu'illustrent les deux exemples suivants :

*Au **Bangladesh**, tous les partenaires au développement ont suivi les orientations nationales en matière d'alignement global sur les ODD. Le plan national et les politiques du pays confèrent une place prioritaire et centrale aux ODD, ce qui incite les ministres compétents et les partenaires au développement à les adopter et à orienter les politiques et les interventions de manière à obtenir des résultats dans ce domaine.*

*La **Commission européenne** a fait des ODD un objectif central de la coopération pour le développement. La planification et le suivi des résultats se recentrent progressivement sur les ODD dans les programmes des pays partenaires.*

### ***Les efforts collectifs facilitent l'alignement sur les ODD au niveau des pays***

De nombreux organismes de développement ont adopté des pratiques de coopération qui mettent l'accent sur leurs propres résultats. Ces pratiques, qui découlent à la fois de nécessités internes et de pressions externes, risquent de les amener à privilégier les résultats à court terme et à se montrer moins disposés à prendre des risques. Elles découragent par ailleurs les investissements communs, la collaboration entre partenaires et le suivi collectif qui sont indispensables à la réalisation de résultats durables au regard des ODD. Ce phénomène est observable dans tous les pays, mais particulièrement dans les situations de conflit ou de fragilité. À l'inverse, les organismes qui suivent des stratégies d'alignement sur les ODD et privilégient l'appropriation par les pays, les partenariats, la transparence et la redevabilité collective des résultats en matière de développement tendent généralement à optimiser les synergies, la disponibilité des données et l'impact des investissements axés sur les ODD. Les cas suivants en offrent deux exemples distincts :

*Au **Kenya**, de nombreux partenaires au développement intervenant dans le secteur de l'énergie ont mis leurs investissements en commun pour accélérer l'électrification du pays. Le gouvernement et ses partenaires se sont appuyés sur des pratiques de suivi communes en recourant à des indicateurs d'ODD similaires. Aujourd'hui, les données sur les ODD montrent que le taux d'accès à l'électricité au Kenya a bondi, passant de 18 % à 75 % en sept ans à peine.*

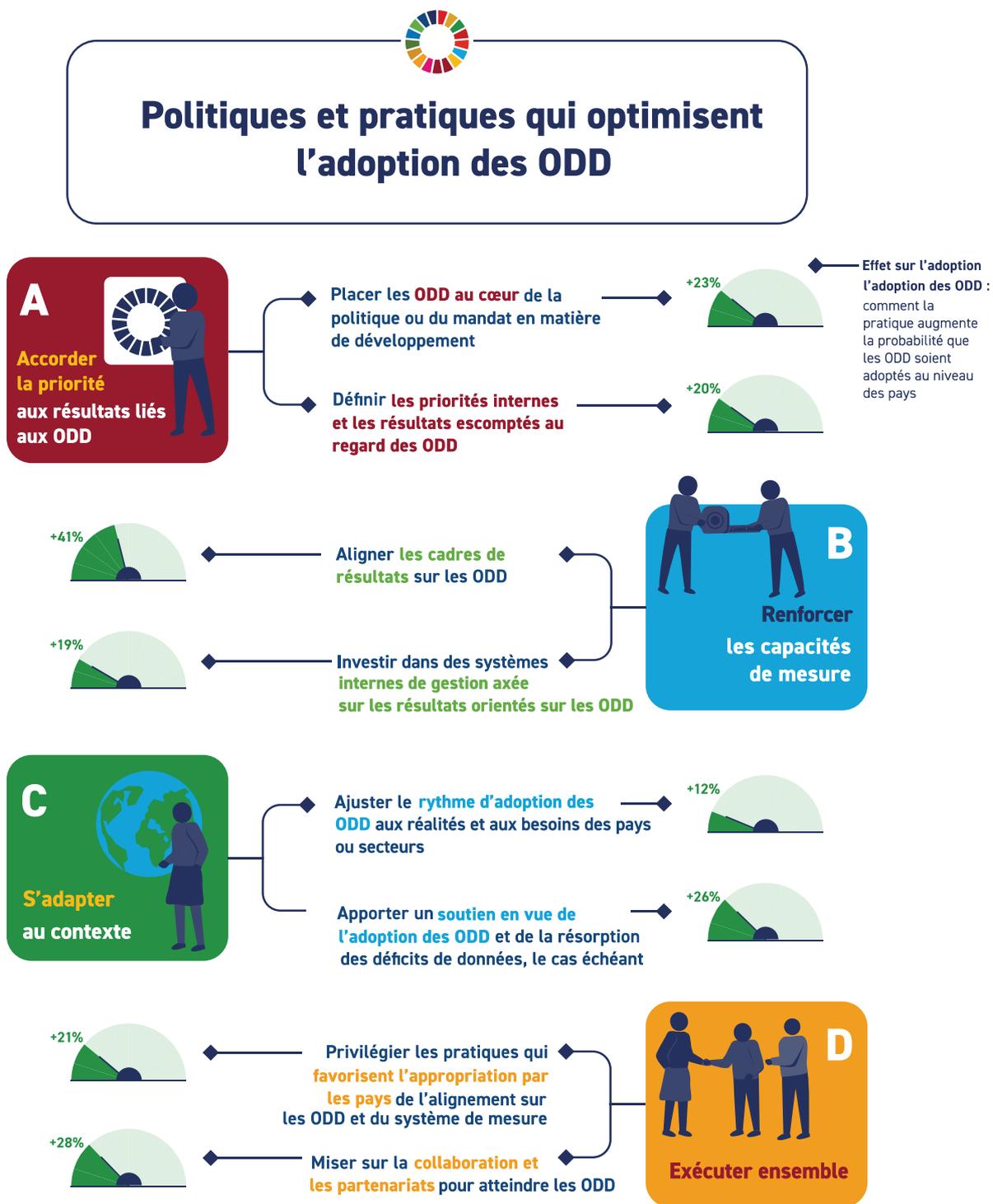
*En **Ouganda**, les institutions publiques et plusieurs partenaires au développement intensifient la coordination, la mise en commun des données et le soutien en vue d'améliorer la disponibilité, la fiabilité et la périodicité des données relatives aux questions de gouvernance liées à l'ODD 16. Ainsi, la capacité administrative nécessaire à l'enregistrement des naissances ou au contrôle de la qualité des services fournis augmente de concert avec les investissements conjoints dans les données relatives à cet ODD.*

### ***Les systèmes de gestion axée sur les résultats facilitent l'alignement sur les ODD***

De nombreux partenaires au développement s'emploient actuellement à améliorer leur gestion axée sur les résultats. Ces efforts doivent se poursuivre, car un système solide est indispensable à l'alignement sur les ODD et offre de nombreux avantages à l'organisme concerné et à ses partenaires. Les partenaires au

développement qui disposent d'un système éprouvé et de méthodologies rigoureuses sont généralement davantage en phase avec les ODD, et sont en mesure de développer des approches intersectorielles. Ils sont en outre suffisamment décentralisés pour faire appel à des méthodes plus souples, tenant compte du contexte, et à des systèmes de gestion adaptatifs. Cela leur permet d'aider les pays à intégrer les ODD, d'optimiser la collaboration avec d'autres partenaires, et d'adapter leurs propres stratégies et processus face aux mutations rapides et à la diversité des contextes nationaux.

## Infographie 2.2. Principes et bonnes pratiques de l'aide pour optimiser l'adoption des ODD



Source : établi par les auteurs à partir d'une analyse comparative de 50 partenaires au développement et de sept études de cas nationales.

## Des mesures pratiques peuvent améliorer l’alignement sur les ODD au niveau des pays

**Les exigences institutionnelles agissent comme un puissant moteur** pour utiliser les cibles et les indicateurs des ODD au niveau des pays. De plus, les cadres de résultats internes qui intègrent les ODD fournissent généralement des orientations, ce qui aide le personnel à comprendre comment utiliser le cadre des ODD. Les exemples montrent que l’exigence des organismes visant à rendre compte de la contribution à la réalisation des ODD peut également avoir un effet de levier sur la gestion axée sur l’impact au regard des ODD au niveau des pays – en étayant et en utilisant les données nationales sur les ODD, et en facilitant ainsi l’alignement des pays partenaires sur ces objectifs. Dans tous les cas, il faut impérativement veiller à ce que les informations relatives aux résultats liés aux ODD soient intégrées à tous les niveaux du processus de décision.

*La Stratégie de coopération internationale 2021-2024 de la Suisse définit des objectifs et un jeu d’indicateurs standards alignés sur les ODD. Des orientations aident le personnel de terrain à mettre les cadres de résultats en conformité avec la stratégie et les ODD, mais en les adaptant à chaque contexte.*

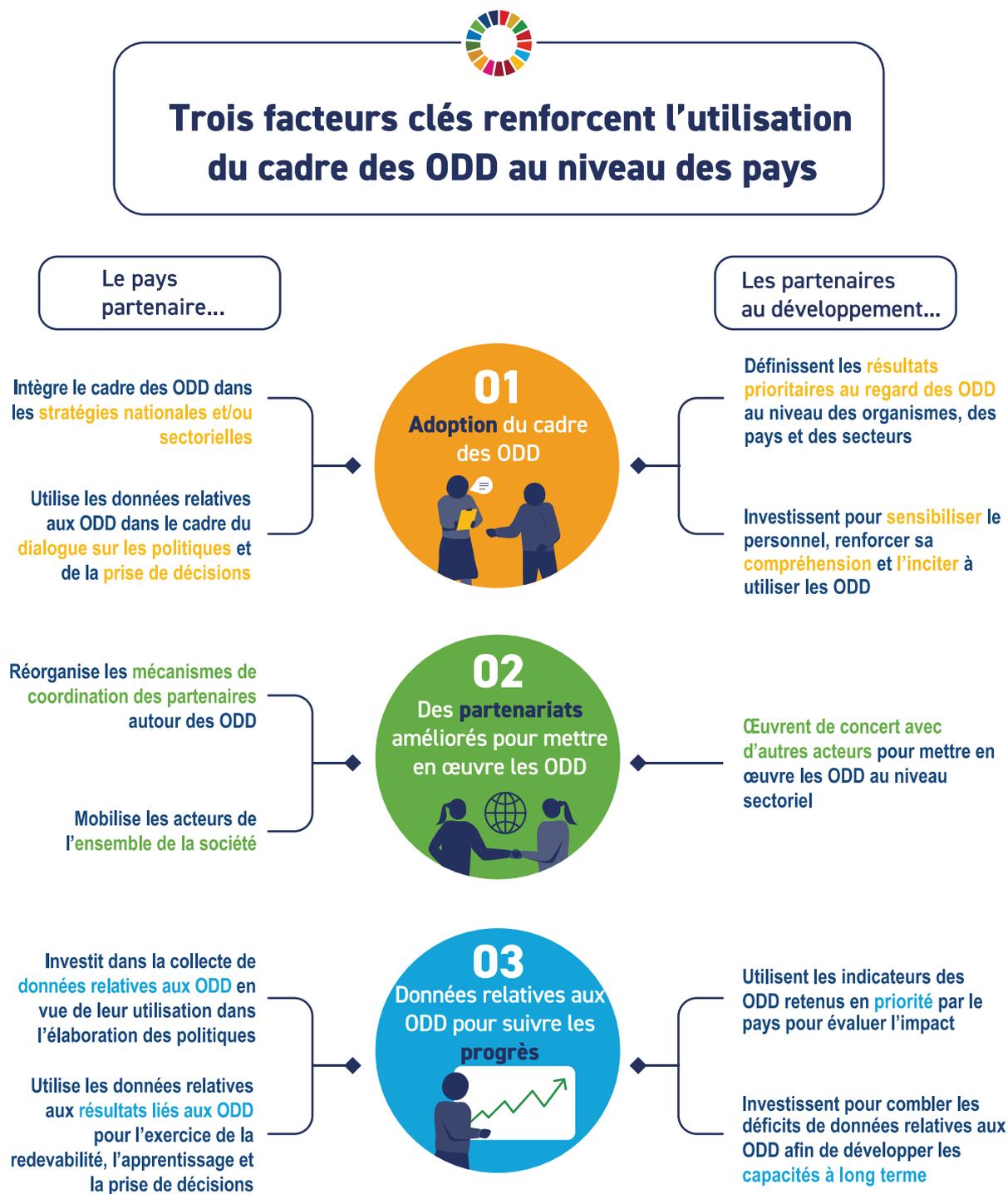
**La gestion adaptative peut favoriser l’adoption des ODD.** Les méthodes adaptatives permettent de préserver la souplesse des programmes de développement durant leur exécution, tout en maintenant le cap sur les résultats à plus long terme en direction des ODD. Elles favorisent aussi les approches itératives, qui sont parfaitement adaptées pour gérer la complexité inhérente aux ODD et les trois dimensions du développement durable. Dans les pays partenaires, les responsables ont le pouvoir et la latitude nécessaires pour adapter leur mode de gestion au contexte local et à l’évolution des situations. Ils modulent le rythme d’adoption des ODD selon les réalités locales, en appuyant le processus, le cas échéant.

*Au Pérou, les partenaires au développement qui appliquent des méthodes de gestion adaptatives font généralement un usage plus stratégique du cadre des ODD. Cela tient à ce qu’ils mettent moins l’accent sur les résultats à court terme et s’attachent davantage à influencer sur les politiques publiques et à renforcer les capacités.*

**La synchronisation de la planification avec les cycles de l’action publique facilite l’intégration des ODD** dans les processus et examens nationaux. La plupart des partenaires au développement s’efforcent d’assurer la concordance entre les objectifs des projets et les politiques et stratégies publiques. Plusieurs d’entre eux vont plus loin et synchronisent le cycle de vie de leur stratégie-pays avec le cycle de planification des pouvoirs publics du pays partenaire. Leurs procédures de planification et de suivi peuvent ainsi s’ancrent sur les systèmes et cycles nationaux. Outre qu’il encourage l’adoption des ODD, cet alignement renforce les synergies aux niveaux budgétaire et sectoriel. Ces partenaires font plus souvent appel à des méthodes collaboratives pour élaborer et exécuter des programmes et en assurer le suivi au niveau des pays. La synchronisation de la planification avec les pays ne favorise pas seulement l’appropriation locale ; elle permet aussi aux partenaires au développement de suivre de plus près les efforts déployés par les pays pour utiliser le cadre des ODD, et de repérer les déficits de données.

*En Ouganda, les partenaires au développement qui synchronisent leurs stratégies avec le cycle de planification des pouvoirs publics sont particulièrement soucieux d’optimiser l’utilisation des statistiques officielles et des données publiques pour rendre compte des résultats en matière de développement, ce qui crée un cercle vertueux d’investissement dans la capacité de suivi des ODD.*

## Infographie 2.3. Observations dégagées de sept études de cas nationales



Source : établi par les auteurs à partir d'une analyse comparative de sept études de cas nationales.

# 3

## Comment appuyer une reprise inclusive et durable et œuvrer ensemble à la réalisation des ODD

Les crises que connaît notre époque franchissent les frontières à une vitesse rarement observée auparavant. Leur résolution, au plan national et international, exigera une prise en main plus vigoureuse, à la hauteur des enjeux à venir. Les dirigeants des ministères et des organismes de coopération pour le développement ont un rôle pivot à jouer dans la gestion de la mutation organisationnelle nécessaire pour relever cette gageure.

Ce rapport présente en conclusion six mesures stratégiques susceptibles d'aider les dirigeants et les responsables des politiques de coopération pour le développement à réussir cette transition.

### La pandémie ouvre la voie à une transformation organisationnelle

La pandémie de COVID-19 a déclenché l'une des crises de développement les plus importantes de ces dernières années. Elle a contraint les gouvernements et les partenaires au développement à redéfinir leurs stratégies à long terme et à revoir leurs politiques et leurs mécanismes internes. Cette situation offre des conditions idéales pour encourager une mutation institutionnelle qui prenne le cadre des ODD comme point de référence commun pour planifier une reprise plus durable à l'horizon 2030.

- **Mesure 1 : encourager l'obtention de résultats au regard des ODD depuis le sommet.** Les responsables font largement connaître la finalité et les avantages de l'alignement sur les ODD. La direction définit les résultats précis que l'organisme doit atteindre en matière d'ODD et utilise les informations relatives à ces résultats pour améliorer la gestion stratégique à tous les niveaux. Les ODD ne sont pas qu'une composante du discours et des arguments justifiant la coopération pour le développement ; ils guident également l'action.
- **Mesure 2 : investir dans la transformation organisationnelle nécessaire pour la réalisation des ODD.** La direction apporte des orientations, des incitations et des moyens pour appuyer les modifications apportées aux processus et systèmes de gestion qui permettront d'exploiter pleinement le potentiel des ODD et serviront de feuille de route pour une reprise inclusive et durable. Ces investissements recentreront la gestion de l'organisme sur les résultats à long terme et renforceront sa capacité à dépasser les cloisonnements sectoriels – éléments essentiels pour faire face aux défis complexes en matière de développement qui se profilent à l'horizon.

### La prise en main de l'alignement sur les ODD par les pays demeure déterminante

La prise en main par les pays demeure essentielle. Or, la plupart des organismes de développement ont tendance à définir chacun de leur côté leur stratégie d'alignement sur les ODD, ce qui se traduit par un

soutien fragmenté et désordonné à la réalisation des ODD dans les pays partenaires. Les gouvernements de ces pays peuvent créer un climat favorable à un alignement plus homogène sur les ODD chez les différents partenaires au développement, essentiellement en ajustant leur politiques, leurs budgets et leurs programmes de manière à viser des résultats dans ce domaine.

- **Mesure 3 : adapter les stratégies d'alignement sur les ODD à la situation de chaque pays.** Étant entendu que les pays partenaires doivent guider l'alignement sur les résultats relatifs aux ODD à leur niveau, faire preuve de sélectivité pour déterminer, au cas par cas, le calendrier d'alignement des programmes de coopération pour le développement. En règle générale, synchroniser cet exercice avec les initiatives menées par les pays aux niveaux national, sectoriel ou régional. Éviter toute action individuelle.

Recentrer l'élaboration des politiques nationales sur l'obtention de résultats liés aux ODD exige du temps et des efforts ; aucun pays n'a mené ce processus à terme. Souvent, la capacité du pays partenaire à guider et à suivre les progrès est limitée. Le soutien international peut fortement contribuer à accélérer les processus dirigés par les pays et à renforcer leurs capacités – surtout dans les pays à faible revenu et les contextes fragiles. Les sept études de cas nationales montrent que lorsque les partenaires encouragent et appuient l'intégration des ODD, les pays accélèrent leur processus d'alignement. Par ailleurs, la disponibilité des données sur les ODD s'améliore, et elles sont utilisées aux fins de l'élaboration des politiques. Toutefois, les études de cas constatent également que seules certaines composantes du système des Nations Unies et quelques autres partenaires au développement ont jusqu'ici systématiquement suivi une telle démarche.

- **Mesure 4 : aider les pays dans leurs efforts d'intégration des ODD.** Le cas échéant, collaborer avec les gouvernements partenaires pour restructurer les politiques nationales ou sectorielles et les systèmes de financement et de suivi autour des résultats liés aux ODD. Pour assurer une large adhésion et une approche pérenne, promouvoir des approches inclusives et participatives à ces processus.
- **Mesure 5 : investir dans la collecte de données sur les ODD pilotée par les pays pour suivre les progrès accomplis dans leur réalisation.** Utiliser les données collectées par les pays pour assurer un suivi collectif des progrès. Éviter de recueillir des données qui satisfont uniquement aux besoins domestiques en matière de notification et de reddition de comptes.

## L'obtention de résultats au regard des ODD requiert des partenariats plus efficaces

Dans de nombreux pays, la multiplication des partenaires au développement et l'érosion de la confiance mutuelle compromettent les principes d'harmonisation et d'appropriation par les pays. Elles empêchent également les différents donneurs de coordonner leur action autour d'un programme porteur de transformations. Il ressort cependant des études de cas que le cadre des ODD, du fait qu'il favorise le consensus, suscite souvent une amélioration des partenariats et un renforcement de la coordination (au niveau sectoriel). Les partenariats de cette nature sont davantage en mesure de s'attaquer aux défis complexes du développement et d'obtenir des résultats très concrets.

- **Mesure 6 : forger des partenariats en vue d'obtenir des résultats précis au regard des ODD.** L'ampleur des problèmes dont les ODD se font l'écho surpasse la capacité de tout partenaire à les résoudre seul. Coopérer avec les autres acteurs pour élaborer, financer, analyser, suivre, mettre en œuvre et évaluer conjointement les programmes de développement à l'appui de résultats précis au regard des ODD.

## Références

### Aperçu des orientations et conclusions :

- *Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable – Principes directeurs du CAD de l'OCDE*, Éditions de l'OCDE, Paris, 2019, <https://doi.org/10.1787/20eee248-fr>
- « Aligning to SDG Results in Development Co-operation: A Comparative Study », *Documents d'orientation de l'OCDE sur le développement*, Éditions de l'OCDE, Paris, à paraître
- « A baseline survey of the guiding principles on managing for sustainable development results », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 93, Éditions de l'OCDE, Paris, 2021, <https://doi.org/10.1787/f8974d89-en>
- « The path to policy coherence: How OECD members (could) use the SDGs at home and abroad to better support developing countries », chapitre 3 in *OECD/EC-JRC, Understanding the Spillovers and Transboundary Impacts of Public Policies: Implementing the 2030 Agenda for More Resilient Societies*, Éditions de l'OCDE, Paris, 2021, <https://doi.org/10.1787/862c0db7-en>

### Études de cas

- *Sustainable Results in Development: Using the SDGs for Shared Results and Impact*, Éditions de l'OCDE, Paris, 2019, <https://doi.org/10.1787/368cf8b4-en> (comprend les études de cas portant sur l'Éthiopie, le Kenya et le Myanmar)
- « Aligning development co-operation to the SDGs in least developed countries: A case study of Uganda », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 102, Éditions de l'OCDE, Paris, 2021, <https://doi.org/10.1787/5551470f-en>
- « Aligning development co-operation to the SDGs in small island developing states: A case study of Samoa », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 100, Éditions de l'OCDE, Paris, 2021, <https://doi.org/10.1787/f6fbc798-en>
- « Aligning development co-operation to the SDGs in upper-middle income countries: A case study of Peru », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 99, Éditions de l'OCDE, Paris, 2021, <https://doi.org/10.1787/e84d2bf8-en>
- « Aligning development co-operation to the SDGs in low-middle income countries: A case study of Bangladesh », *OECD Development Co-operation Working Papers*, Éditions de l'OCDE, Paris, à paraître

# Atteindre des résultats au regard des ODD dans la coopération pour le développement

## RÉSUMÉ À L'INTENTION DES DÉCIDEURS

L'instauration de sociétés durables, équitables et résilientes est le défi qui se pose à l'humanité au XXI<sup>e</sup> siècle. Pour réaliser cette ambition, la communauté internationale du développement a besoin d'un cadre de référence commun, universel, pour travailler en plus étroite coopération. Les Objectifs de développement durable (ODD) répondent manifestement à ce besoin, mais des problèmes d'ordre technique, politique et structurel empêchent les fournisseurs de coopération pour le développement de les utiliser comme cadre de résultats commun.

S'appuyant sur sept études de cas, cette publication identifie deux facteurs déterminants et un évènement majeur qui peuvent aider à surmonter ces défis. En premier lieu, la prise en main par les pays doit être soutenue par la communauté internationale. En second lieu, les partenaires au développement doivent changer leur organisation pour réaliser les ODD. Enfin, en obligeant les gouvernements et les partenaires au développement à redéfinir leurs stratégies à long terme et à revoir leurs mécanismes internes, la pandémie de COVID-19 offre une occasion rare d'utiliser le cadre des ODD collectivement comme une feuille de route vers la reprise : cette crise peut changer la donne.



Cofinancé par  
l'Union européenne



IMPRIMÉ ISBN 978-92-64-37580-2  
PDF ISBN 978-92-64-94329-2



9 789264 375802