



# OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

## En pratique

# RELAYER LES INDICATEURS STANDARD DE RÉSULTATS DANS L'ENSEMBLE DES ORGANISATIONS

### Messages clés

La Banque asiatique de développement (BAsD) a introduit 7 priorités opérationnelles dans sa Stratégie 2030. Elle devait trouver un moyen de mesurer, suivre et rendre compte de la contribution des programmations soutenues par la BAsD en vue de la concrétisation de ces priorités. C'est pourquoi la BAsD a élaboré 99 indicateurs standard et a réorganisé son système de gestion axée sur les résultats, qui était intégré verticalement, pour répercuter ces indicateurs en cascade au niveau des pays et des projets puis en faire la synthèse en vue de les notifier.

### Mots-clés

[Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable](#) | [Stratégie et orientations](#) | [Systèmes de gestion](#) | [Institutions multilatérales](#)

### Partenaire clé

[Banque multilatérale de développement](#)

### Défi

La Banque asiatique de développement (BAsD) a introduit 7 priorités opérationnelles dans son nouveau cadre stratégique à long terme, intitulé [Stratégie 2030](#). Ces priorités axent le soutien de la BAsD sur les objectifs suivants :

1. Lutter contre la persistance de la pauvreté et réduire les inégalités
2. Accélérer les progrès en matière d'égalité hommes-femmes
3. Lutter contre le changement climatique, fortifier la résilience face aux catastrophes climatiques et renforcer la viabilité environnementale
4. Rendre les villes plus vivables
5. Encourager le développement rural et la sécurité alimentaire

6. Renforcer la gouvernance et les capacités institutionnelles
7. Favoriser la coopération et l'intégration régionales

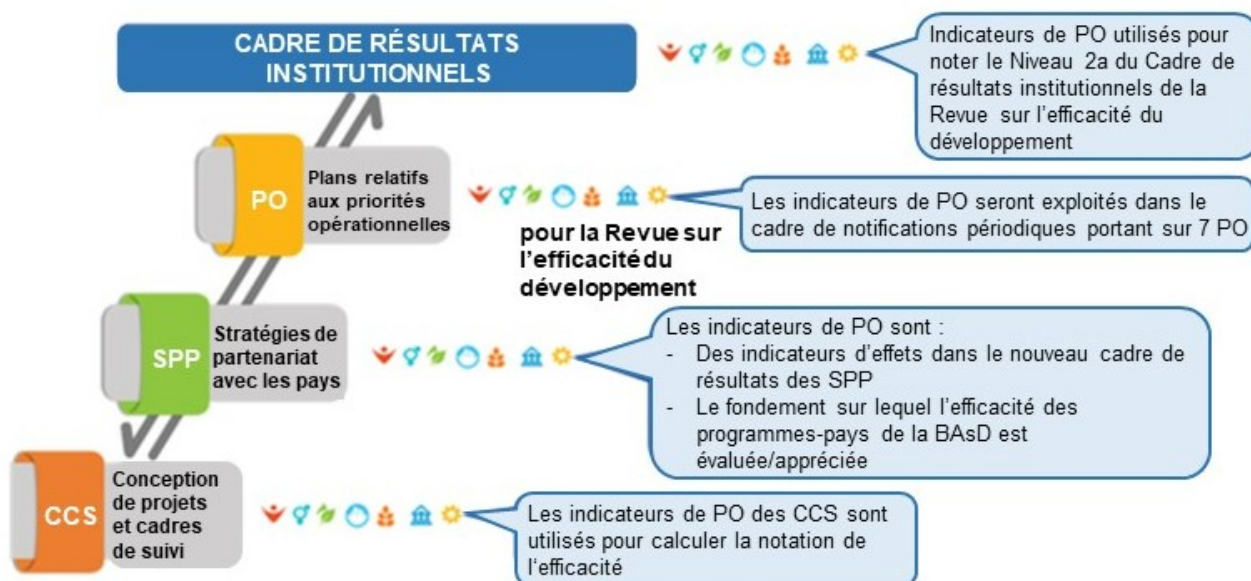
Le Cadre de résultats institutionnels (CRF) de la BASD est aligné sur sa stratégie à long terme depuis 2008. Mis à jour régulièrement, le CRF sert d'outil principal de mesure et de suivi de l'exécution de la stratégie. Même si le CRF contenait une sélection d'indicateurs permettant de notifier les résultats du développement, la BASD était confrontée à un défi : Comment mesurer, suivre et rendre compte de la contribution des programmations soutenues par la BASD aux fins de concrétiser les 7 priorités opérationnelles, bien plus globales ? Il fallait non seulement que les informations générées répondent aux besoins des actionnaires et du public, mais aussi que le personnel et les clients de la BASD restent en capacité de les fournir.

### Approche

La BASD a réorganisé son système de gestion axée sur les résultats, qui était intégré verticalement. En collaboration avec les experts techniques de toute la BASD, son équipe en charge des résultats :

- o **a élaboré 99 indicateurs standard** pour permettre une mesure globale des résultats des priorités opérationnelles. L'équipe a notamment mis au point des définitions méthodologiques détaillées pour chaque indicateur (le niveau 2a du CRF de la BASD comprend des indicateurs clés au niveau des réalisations)
- o **a mis à jour les cadres de résultats des projets et des pays** de sorte que les 99 indicateurs puissent être répercutés en cascade au niveau de concrétisation des résultats
- o **a mis sur pied une équipe et créé un système** pour faire la synthèse des résultats obtenus et en rendre compte
- o **a mis en place des orientations et un service d'assistance** à destination du personnel qui œuvre au niveau des projets.

## Graphique 1 Relayer les indicateurs relatifs aux priorités opérationnelles dans tous les cadres de résultats



Note : PO = priorité opérationnelle ; CRF = Cadre de résultats institutionnels ; DEfR = Revue sur l'efficacité du développement ; SPP = stratégies de partenariat avec les pays ; CCS = Cadres de conception et de suivi ; les icônes représentent les 7 priorités opérationnelles.

Source : Banque asiatique de développement.

## Résultats

- o Les résultats contribuant aux 7 priorités opérationnelles ont été synthétisés avec succès et ont fait l'objet de comptes rendus dans les éditions [2019](#) et [2020](#) de la Revue sur l'efficacité du développement de la BAsD.
- o La [première stratégie de partenariat avec les pays](#) contenant le nouveau cadre de résultats a été approuvée en janvier 2021.
- o Le relais des résultats a encouragé une large appropriation de la stratégie institutionnelle. Les équipes projets prennent des initiatives pour concevoir des programmations qui appuieront la réalisation des 7 priorités opérationnelles. Les indicateurs des priorités opérationnelles fournissent des informations spécifiques quant au type de résultat à cibler.
- o La BAsD reconnaît que la cohérence et l'intégration verticale des notifications de progrès sont un outil de communication puissant. Cela étant dit, il convient d'approfondir l'analyse des résultats de niveau inférieur pour avoir une meilleure vue d'ensemble. C'est pourquoi la Revue annuelle sur l'efficacité du développement est complétée par des initiatives en matière de communication exprimant des discours sur les effets directs, comme par exemple la collection [Together We Deliver \(Ensemble, nous obtenons des résultats\)](#) et les plateformes interactives telles que [ADB Results Reality \(La réalité des résultats de la BAsD\)](#).

## Enseignements tirés

Si la BASD a enregistré des progrès effectifs en temps voulu s'agissant du suivi des résultats au niveau de l'organisation, il reste une marge d'amélioration au niveau des projets, des pays, des secteurs/thématiques et des priorités opérationnelles. Sur la base de l'expérience récente, voici quelques enseignements qu'il est possible de tirer et qui sont autant de gages de succès :

- Lors de la planification ou de l'extension des systèmes de gestion axée sur les résultats, il convient impérativement de mener une évaluation détaillée des exigences en matière de ressources non seulement à court terme, mais aussi à moyen et long terme. La BASD a constaté qu'une planification en amont pour garantir la disponibilité des ressources en vue d'un renforcement continu des capacités du personnel et des autres utilisateurs – qui passe notamment par le maintien d'un service d'assistance – est un facteur de succès déterminant. Le déploiement mené à bien par la BASD, qui a pris plus longtemps que prévu, est toujours en cours.
- Il faut parvenir à un compromis entre : 1) la standardisation et l'automatisation nécessaires à l'obtention d'un niveau de qualité de base et à l'agrégation facile des données et 2) la souplesse requise pour favoriser l'innovation parmi les utilisateurs et offrir une marge de manœuvre pour recueillir des résultats singuliers. Cette nécessité doit être reconnue et des initiatives doivent être prises afin de trouver le meilleur équilibre possible.
- La BASD avait espéré intégrer plus tôt une solution basée sur le web dans sa plateforme existante de suivi de portefeuilles. Ce souhait a été retardé en raison de la décision stratégique de remplacer la plateforme actuelle de l'organisation. L'enseignement que l'on peut en tirer, c'est la nécessité de disposer de plans de déploiement de secours. En attendant que les solutions idéales en cours de développement fassent l'objet d'une exploitation ultérieure, il est possible de satisfaire aux exigences en ayant recours soit aux systèmes existants, soit à des systèmes simples et peu coûteux à installer, soit à des approches manuelles.

## Informations supplémentaires

Banque asiatique de développement, *La réalité des résultats de la BASD (ADB Results Reality)*, <https://resultsreality.adb.org>.

Banque asiatique de développement, *Gestion axée sur les résultats en matière de développement (GRD) à la Banque asiatique de développement (Managing for Development Results (MfDR) at the Asian Development Bank)*, <https://www.adb.org/site/development-effectiveness/results-management-ADB>.

Banque asiatique de développement, *Ensemble, nous obtenons des résultats (Together We Deliver)*, <https://www.adb.org/results/series/together-we-deliver>.

Banque asiatique de développement (2021), « République populaire de Chine, 2021-2025 – Vers un développement vert de grande qualité », *Stratégie de la BASD en matière de partenariats avec les pays (ADB Country Partnership Strategy)*, <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/684081/prc-cps-2021-2025.pdf>.

Banque asiatique de développement (2021), *Revue 2020 sur l'efficacité du développement (2020 Development Effectiveness Review)*, <https://www.adb.org/documents/development-effectiveness-review-2020-report>.

Banque asiatique de développement (2021), *Revue 2019 sur l'efficacité du développement (2019 Development Effectiveness Review)*, <https://www.adb.org/documents/development-effectiveness-review-2020-report>.

Banque asiatique de développement (2018), *STRATÉGIE 2030 : L'avènement d'une Asie-Pacifique prospère, inclusive, résiliente et durable (STRATEGY 2030: Achieving a Prosperous, Inclusive, Resilient, and Sustainable Asia and the Pacific)*, <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/435391/strategy-2030-main-document.pdf>.

### **Ressources de l'OCDE**

OCDE, *Résultats de la coopération pour le développement*, <https://www.oecd.org/fr/cad/resultats-developpement>.

OCDE, *Principes directeurs du CAD de l'OCDE : Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable*, [https://www.oecd-ilibrary.org/development/gestion-axee-sur-les-resultats-en-matiere-de-developpement-durable\\_20eee248-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/development/gestion-axee-sur-les-resultats-en-matiere-de-developpement-durable_20eee248-fr).

**Dernière mise à jour :** 16-11-2022