

PRINCIPES DIRECTEURS DU CAD DE L'OCDE GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Aujourd'hui plus que jamais, les acteurs du développement sont appelés à regrouper leurs efforts et à optimiser l'impact de leurs interventions individuelles et collectives pour atteindre les Objectifs de développement durable. Les Principes directeurs pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable aident les organismes de développement à maîtriser la complexité des défis que posent la coopération pour le développement et l'aide humanitaire, afin qu'ils parviennent à obtenir les résultats escomptés et prêtent un appui efficace à la recherche d'un développement durable. Ils fixent un nouvel ensemble de pratiques relatives à la gestion axée sur les résultats dans la coopération pour le développement, et ont été établis sur la base des principes de gestion axée sur les résultats adoptés par les organismes de développement lors de la table ronde internationale sur les résultats qui a eu lieu à Marrakech (février 2004). Ces nouveaux principes témoignent de l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit la coopération pour le développement et de la multiplication des acteurs qui y participent, et aident les organismes à s'attaquer aux défis concrets auxquels ils sont confrontés de manière récurrente.

Les Principes directeurs pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable ont une visée incitative et doivent être utilisés comme point de repère. Ils visent à orienter les organismes de développement dans la mise en place ou l'amélioration d'approches de gestion axée sur les résultats adaptées au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ils faciliteront également le changement institutionnel et favoriseront l'instauration d'une culture du résultat. S'ils constituent un cadre applicable par tous les organismes de développement, publics et privés, à tous les échelons et pour un large éventail d'interventions, leur mise en œuvre doit être interprétée dans le contexte de chaque organisation, et adaptée en fonction de la mission et de la complexité organisationnelle de celles-ci.

Sans nier la complexité du développement, l'application de ces principes devrait permettre aux organismes de développement de mieux contribuer à l'obtention de résultats en matière de développement durable, d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la collecte et de l'utilisation de données à des fins de pilotage et d'apprentissage, tout en continuant à servir les objectifs de reddition de comptes et de communication.

La mise en œuvre de ces principes devrait également entraîner une amélioration de l'efficacité et de l'harmonisation des systèmes de résultats, une évolution propice à des approches plus collaboratives. Les organismes de développement optimiseront par conséquent l'impact de leurs interventions individuelles et collectives sur le développement durable, une amélioration qui profitera à l'ensemble des communautés dans les pays partenaires, y compris les populations laissées de côté.

Les six Principes directeurs reposent sur les principes de la gestion axée sur les résultats en matière de développement et intègrent des principes adoptés depuis 2004, notamment les principes d'une coopération efficace au service du développement adoptés à Busan en 2011. Les trois premiers principes fixent l'orientation, tandis que les trois autres traitent de la structure organisationnelle à l'appui de la gestion axée sur les résultats en matière de développement durable. Les principes sont étroitement liés, et chacun d'entre eux doit être lu et mis en pratique en lien avec les autres.

Les Principes directeurs s'accompagnent d'une brève description de leurs éléments clés, destinée à faciliter leur application concrète. Une note d'orientation fournissant des informations supplémentaires sur la façon dont les principes doivent être appliqués tant au niveau global qu'aux niveaux des portefeuilles d'activités, des thématiques, des pays, des programmes et des projets dans chaque institution, ainsi qu'à l'échelon national, sera rédigée à brève échéance. Elle apportera également des précisions sur les concepts, mettra en lumière les interdépendances et comprendra un ensemble de bonnes pratiques. Elle illustrera la diversité des outils et des stratégies que les pays, les organismes de développement et les acteurs privés ont à leur disposition. Avec les principes, cette note d'orientation constituera un manuel à l'intention des spécialistes sur la gestion axée sur les résultats dans la coopération pour le développement.

La Communauté des spécialistes des résultats du CAD de l'OCDE diffusera régulièrement les pratiques optimales relatives à la mise en œuvre des Principes directeurs. Ceux-ci seront soumis à une évaluation indépendante à moyen terme, qui portera sur le niveau de compréhension des utilisateurs, la façon dont ils sont utilisés, et avec quels résultats.

- PRINCIPE 1.** **Soutenir les objectifs de développement durable et les changements souhaités**
- PRINCIPE 2.** **S'adapter au contexte**
- PRINCIPE 3** **Renforcer l'appropriation par les pays, la reddition mutuelle de comptes et la transparence**
- PRINCIPE 4.** **Optimiser l'utilisation des informations sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision**
- PRINCIPE 5.** **Promouvoir une culture du résultat et de l'apprentissage**
- PRINCIPE 6.** **Mettre en place un système des résultats gérable et fiable**

PRINCIPE 1. SOUTENIR LES OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES CHANGMENTS SOHUHAITÉS

Les approches reposant sur une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable doivent optimiser les efforts à l'appui d'un développement social, économique et environnemental durable, qui ne laisse personne de côté.

ÉLÉMENTS CLÉS

- La gestion axée sur les résultats en matière de développement durable concourt à l'obtention de résultats au regard du développement durable. Le système de résultats est lié de manière inhérente à l'objectif ultime de la politique de développement et aux contributions apportées aux cadres de développement approuvés à l'échelon mondial ou national, en particulier au Programme à l'horizon 2030, y compris les Objectifs de développement durable (ODD) et à l'engagement de ne laisser personne de côté, ainsi que l'Accord de Paris sur le climat.
- Les organismes de développement se fixent des résultats escomptés clairs et mesurés par des indicateurs alignés sur les ODD, et élaborent et mettent en œuvre de manière flexible des méthodologies rationnelles au niveau global, ainsi qu'aux niveaux des portefeuilles d'activités, des pays, des programmes et des projets, afin d'atteindre ces résultats.
- Les organismes de développement intègrent la gestion axée sur les résultats à l'ensemble des dimensions de leur gestion et prise de décision, y compris la gestion stratégique, les processus de gestion opérationnelle et de gestion du changement, les partenariats et la gestion des performances et de la connaissance. Face à la complexité du développement et à son évolution constante, ils favorisent l'adaptabilité et mettent l'accent sur l'apprentissage.
- Le cas échéant, les organismes de développement favorisent l'adoption d'approches cohérentes, transsectorielles et transdisciplinaires, et les intègrent aux systèmes de mesure, d'apprentissage et de notification, conformément à l'approche intégrée des ODD.

PRINCIPE 2. S'ADAPTER AU CONTEXTE

Les systèmes, méthodes et approches de gestion axée sur les résultats en matière de développement durable doivent être flexibles de manière à pouvoir s'adapter aux différents contextes d'intervention, modalités d'engagement et types de partenariat..

ÉLÉMENTS CLÉS

- Reconnaissant que le développement est une entreprise complexe, à laquelle participent de nombreux acteurs différents, les organismes de développement, confrontés à des contextes instables et incertains, adaptent leur approche aux divers partenariats et modalités d'engagement, ainsi qu'au contexte de chaque pays partenaire et aux processus de changement locaux. Ils doivent également être suffisamment flexibles pour s'adapter à des situations qui évoluent rapidement.

- Les organismes de développement s'efforcent d'adopter une approche équilibrée, conciliant la conformité aux processus internes et la délégation au niveau du terrain. Les responsables ont l'autorité et la flexibilité nécessaires pour adapter leur approche de gestion au type d'engagement et au contexte local.
- Les organismes de développement s'efforcent avant tout de parvenir à des résultats sur le long terme plutôt qu'à des produits de court terme. En fonction des circonstances, les responsables peuvent adapter les résultats et employer les ressources de manière à parvenir à l'objectif désiré. Ce fonctionnement requiert une bonne compréhension des dynamiques locales, des résultats escomptés clairement définis et des produits adaptables. L'adoption d'approches itératives (plutôt que linéaires) pourrait être envisagée afin de faire face à la complexité de l'environnement opérationnel. Les processus sont documentés afin d'assurer le suivi des progrès et de faciliter l'apprentissage.

PRINCIPE 3. RENFORCER L'APPROPRIATION PAR LES PAYS, LA REDDITION MUTUELLE DE COMPTES ET LA TRANSPARENCE

Les approches de gestion axée sur les résultats en matière de développement doivent renforcer l'efficacité du développement en fortifiant et en utilisant les systèmes des pays partenaires en matière de planification stratégique, de suivi et des statistiques, et en promouvant des approches participatives visant à renforcer l'appropriation, la reddition mutuelle de comptes et la transparence.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Au niveau des pays partenaires, les organismes de développement harmonisent leur cadre d'indicateurs avec les cadres de résultats des pays partenaires, en accordant la priorité la plus élevée aux indicateurs nationaux qui sont alignés sur les ODD. Ils synchronisent les cycles de planification avec les cycles des pays partenaires et harmonisent leurs cadres de résultats respectifs afin de diminuer les coûts le plus possible et d'éviter les duplications.
- Les organismes de développement renforcent et optimisent l'utilisation des systèmes de suivi et de statistique des pays partenaires, en développant les capacités nationales de planification et d'élaboration de cadres de résultats, ainsi que de production et d'analyse de données, notamment de données ventilées, afin d'évaluer les résultats en lien avec les populations laissées de côté.
- La confiance et l'apprentissage mutuel sont valorisés entre les partenaires aux échelons national et infranational. Le dialogue entre les partenaires et les approches participatives favorisant la résolution des problèmes au niveau local sont privilégiés. L'association d'un large éventail d'acteurs – soutenue par un renforcement approprié des capacités – est recherchée dans l'analyse des problèmes, la conception, le suivi, l'évaluation et l'utilisation des résultats en vue de promouvoir une appropriation reposant sur une large assise et d'assurer la pérennité.
- Les organismes de développement favorisent la reddition mutuelle de comptes lorsqu'ils nouent des partenariats, et s'entendent clairement sur l'objectif commun et la contribution de chaque partie à l'obtention des résultats et au partage des risques, tout en évaluant régulièrement l'efficacité de chaque partenariat.
- Les organismes de développement prônent la transparence ; ils communiquent leurs cadres de résultats, et veillent à mettre leurs informations sur les résultats et leurs données à la disposition de l'ensemble des acteurs concernés et du grand public – y compris des groupes cibles spécifiques - en employant un langage compréhensible et les canaux de communication appropriés.

PRINCIPE 4. OPTIMISER L'UTILISATION DES INFORMATIONS SUR LES RÉSULTATS POUR L'APPRENTISSAGE ET LA PRISE DE DÉCISION

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 décisions, dans le but d'améliorer la mise en œuvre et de renforcer l'impact.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Les informations sur les résultats, qui se composent de données quantitatives et qualitatives issues du suivi et de l'évaluation, sont utilisées à des fins d'apprentissage et de prise de décisions à tous les niveaux – de l'échelon global à celui des projets – parallèlement à leur utilisation aux fins de la communication et de la reddition de comptes.
- L'objectif et les modalités de l'utilisation des informations sont clairement précisés, et notamment la façon dont la direction, le personnel et les partenaires utilisent les données à des fins :
 - De pilotage et d'apprentissage :
 - » Piloter l'élaboration des programmes de coopération pour le développement et allouer les ressources de manière stratégique pour renforcer l'efficacité et l'impact
 - » Adapter la mise en œuvre d'un programme en fonction de l'évolution de la situation
 - » Apprendre les mesures efficaces et celles qui ne fonctionnent pas aux niveaux des projets, du portefeuille d'activités et de la politique, et faire les changements lorsque nécessaire.
 - De communication : communiquer sur les programmes, à différents niveaux et auprès de publics variés à l'échelon national et à celui du pays partenaire afin de mieux faire connaître les programmes, de renforcer la confiance du public dans la coopération pour le développement et de mobiliser les citoyens à la cause des ODD.
 - De notification et de reddition de comptes : informer les acteurs nationaux et les partenaires sur les réalisations, les enseignements dégagés et les difficultés rencontrées par les programmes.
- Que leurs interventions soient couronnées de succès ou non, les organismes et leurs partenaires utilisent les informations sur les résultats pour promouvoir l'apprentissage et concourir à une prise de décisions constructive et proactive de la part de la direction.

PRINCIPE 5. PROMOUVOIR UNE CULTURE DU RÉSULTAT ET DE L'APPRENTISSAGE

Il convient de promouvoir et de pérenniser une culture du résultat 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 adéquates.

ÉLÉMENTS CLÉS

- La direction communique largement l'objectif de la gestion axée sur les résultats et les raisons qui la justifient. Elle utilise efficacement les informations sur les résultats pour gérer les programmes à l'échelle de l'institution et exercer une influence stratégique au niveau politique.
- La direction favorise l'instauration d'une culture du résultat et de l'apprentissage au sein de l'organisme de développement et avec les partenaires, au moyen d'orientations et d'outils appropriés sur la manière de pratiquer une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable. Elle affecte les ressources appropriées afin de permettre une mise en œuvre efficace de l'approche axée sur les résultats.

- La promotion d'une culture de résultats et de l'apprentissage doit également s'appuyer sur un processus bien conçu et cohérent de gestion du changement, ce qui nécessite de mettre l'accent sur le renforcement des capacités des systèmes, aussi bien ceux des organismes de coopération au développement que ceux des partenaires ; de faire une place suffisante à l'analyse des informations sur les résultats et à l'apprentissage mutuel à partir des succès mais également des échecs ; et de prévoir des incitations appropriées relatives à la conception de cadres de résultats, au recueil de données, à la communication des résultats positifs et négatifs, et à l'utilisation adéquate des informations sur les résultats afin d'adapter et d'améliorer les programmes.
- Une démarche par expérimentation rigoureuse à l'appui de l'innovation est privilégiée, en vue de favoriser de meilleurs résultats

PRINCIPE 6. METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DES RÉSULTATS GÉRABLE ET FIABLE

En plus de livrer des informations crédibles sur les résultats, qui peuvent être utilisées par tous les partenaires, les cadres de résultats et les systèmes de mesure et de notification doivent être adaptés aux besoins et aux capacités de chaque organisme.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Les modalités de gestion axée sur les résultats sont simples, et associent facilité de mise en œuvre et utilité. Le système est ciblé sur les indicateurs clés de résultats, garantit que chaque donnée recueillie soit utilisée à une fin précise et concourt à une communication efficace, et aussi peu contraignante que possible, entre les acteurs.
- Les systèmes de suivi et d'évaluation sont conçus de manière à produire des données quantitatives et qualitatives fiables, qui répondent aux besoins et aux capacités de l'organisme de développement et de ses partenaires. Des mécanismes appropriés de retour d'informations auprès des responsables de l'action publique, du personnel opérationnel et des partenaires sont garants d'une utilisation des résultats à l'échelon approprié, de façon à améliorer la mise en œuvre, l'apprentissage, l'élaboration de la stratégie et la prise de décisions.
- Les systèmes d'information favorisent la collecte, l'agrégation, l'analyse et le partage des informations sur les résultats. Ils sont de nature numérique lorsqu'il y a lieu, et la confidentialité des données est protégée par des protocoles clairement établis. Les initiatives des donateurs visant à développer les systèmes de données doivent être coordonnées afin de garantir la connectivité entre les systèmes. Une attention est en outre apportée à ce que les informations qualitatives sur les résultats soient recueillies et traitées comme il se doit.
- Conserver le système gérable, fiable et adaptable nécessite un effort constant qui requiert un renforcement en continu des capacités à tous les échelons. Le système est examiné régulièrement, notamment au niveau de la qualité et de l'utilisation des informations qu'il produit, en vue de son amélioration progressive, et afin de veiller à ce qu'il reste convivial et adapté aux objectifs qu'il poursuit, et à ce qu'il conserve sa structure allégée.